

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Auswirkungen der alternierenden Telearbeit auf die  
kollegiale Kommunikation beim Regierungspräsidium  
Stuttgart**

**Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Eva Croon

Studienjahr 2015/2016

Erstgutachterin: Prof. Dr. Claudia Schneider  
Zweitgutachterin: Angela Berger-Schmidt

	Seite
Titelblatt	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Anlagenverzeichnis	V
1. Einleitung	1
2. Alternierende Telearbeit allgemein	2
2.1 Chancen alternierender Telearbeit	3
2.2 Risiken Alternierender Telearbeit	4
3. Kollegiale Kommunikation	5
3.1 Die aufgabenbezogene Kommunikation	5
3.2 Die informelle aufgabenbezogene Kommunikation	6
3.3 Die soziale Kommunikation	7
4. Kommunikation bei alternierender Telearbeit	7
4.1 Chancen	8
4.2 Risiken	8
4.2.1 Formelle Kommunikation bei alternierender Telearbeit	9
4.2.2 Informelle aufgabenbezogene Kommunikation bei alternierender Telearbeit	11
4.2.3 Soziale Kommunikation bei alternierender Telearbeit	13
5. Das Regierungspräsidium Stuttgart	13
6. Forschungsfragen	14
7. Methodik der Untersuchung	16
7.1 Die Stichprobe	16
7.2 Die Entwicklung der Untersuchung	18
7.3 Untersuchungsvorgehen	24
8. Untersuchungsergebnisse	26
8.1 Soziodemographie der Studie	26
8.2 Auswertung des Fragebogens	28
8.2.1 Auswertung der einzelnen Fragen	29

8.2.2 Beantwortung der Forschungsfragen	37
8.2.3 Weitere Auffälligkeiten	51
9. Fazit	52
Anlagen	55
Literatur- und Quellenverzeichnis	107
Erklärung der Verfasserin	110

<b><u>Abbildungsverzeichnis</u></b>	Seite
Wie viele Tage pro Woche arbeiten Sie in Telearbeit? (Abb.1)	29
Dauer der Telearbeit bisher (Abb. 2)	30
Veränderung der eigenen Bemühungen um Information durch Telearbeit (Abbildung 3)	31
Kommunikation mit Telearbeitern/-innen (Abb. 4)	32
Präsenztag (Abb. 5)	33
Kernzeit (Abb. 6)	33
Kommunikationsprobleme in folgenden Bereichen (Abb. 7)	34
Problemgründe (Mehrfachnennung möglich; Abb. 8)	35
Kommunikation allgemein im Referat (Abb. 9)	36
Ihre Haltung gegenüber Telearbeit (Abb. 10)	47
Lösungsvorschläge (Abb. 11)	53

## **Anlagenverzeichnis**

	Seite
Anlage 1: Abbildungen	55
Anlage 2: Fragebogen	99
Anlage 3: Email an Mitarbeiter ausgewählter Referate	105
Anlage 4: Erinnerungsmail	106
Anlage 5: diverse Internetquellen (als PDF auf CD)	
bmastelearbeit.pdf	
Chancen und Risiken der Telearbeit - Alles eine Frage der Führung, Kommunikation und Organisation.pdf	
Leitfaden_Telearbeit_münster.pdf	
Mitarbeiterzufriedenheit_ Die Deutschen sind ihrem Arbeitgeber treu.pdf	
RP Wir über uns- Grußwort.pdf	
RP Wir über uns- Regierungsbezirk.pdf	
RP Wir über uns.pdf	
telearbeit dbb.pdf	
Thielsch_2012	

## **1. Einleitung**

Alternierende Telearbeit ist vor allem in größeren Organisationen seit etwa der Jahrtausendwende üblich. Das wird deutlich, wenn man die Erscheinungsdaten der Fachliteratur betrachtet.<sup>1</sup> Beim Regierungspräsidium Stuttgart kam die Autorin mit diesem Arbeitsmodell in Berührung und stellte fest, dass die Kommunikation mit dem Kollegen<sup>2</sup> in diesem Bereich Herausforderungen bereithält. Das Thema ist interessant, weil die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch diese Arbeitsform verbessert werden soll.<sup>3</sup> Der Erfolg der Telearbeit hängt jedoch unter anderem von der Kommunikation mit den Kollegen im Büro ab. Dass dabei mitunter Schwierigkeiten auftreten, liegt in der Natur der Sache. Probleme in diesem Bereich können sich negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken. Inwieweit die kollegiale Kommunikation durch das Arbeitsmodell der alternierenden Telearbeit beeinträchtigt wird, ist Gegenstand der Untersuchung. Kommunikation zwischen Führungskraft und Sachbearbeiter wird dagegen absichtlich außen vor gelassen.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit beleuchtet die kollegiale Kommunikation bei alternierender Telearbeit im Regierungspräsidium Stuttgart. Genauer wird auf die Wahl der Kommunikationskanäle eingegangen sowie die allgemeine Beurteilung der Kollegen zur Kommunikationssituation. Außerdem soll der Informationsstand zu den Themen Präsenztage und Kernzeit geklärt und mögliche Probleme in der Kommunikation, die durch alternierende Telearbeit begründet sind, aufgezeigt werden. Hier werden auch eventuelle Lösungsvorschläge zum Tragen kommen. Des weiteren wird die Gruppe derer, die dem Arbeitsmodell der alternierenden Telearbeit eher ablehnend gegenüberstehen unter dem Aspekt untersucht werden, ob für diese Ablehnung aktuelle Kommunikationsprobleme beziehungsweise schlechte Erfahrungen im Bereich ursächlich sind.

---

<sup>1</sup> vgl. Bloser, Perdikomati, BMAS Leitfaden, Rensmann, Gröpler. Auch: Büssing S. 291.

<sup>2</sup> Im Folgenden wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit nur die männliche Form verwendet. Es sind jedoch stets Angehörige beider Geschlechter gemeint.

<sup>3</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 24.

Ziel der Arbeit ist, einen aktuellen Ist-Stand festzuhalten und auf eventuelle Probleme im Bereich der kollegialen Kommunikation bei alternierender Telearbeit aufmerksam zu machen. Lösungsansätze werden ergänzt, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern.

Dabei wird wie folgt vorgegangen: Zuerst werden die Grundlagen mit Hilfe von Fachliteratur, aber auch Berichten und Erhebungen geklärt und die Begriffe der alternierenden Telearbeit erläutert (Kapitel 2) sowie die kollegiale Kommunikation erklärt (Kapitel 3). Dann wird auf die kollegiale Kommunikation bei alternierender Telearbeit eingegangen (Kapitel 4). Dabei werden Chancen und Risiken erläutert. Da die Untersuchung am Regierungspräsidium Stuttgart durchgeführt wird, wird dieses kurz vorgestellt (Kapitel 5). Die Forschungsfragen, die mit der Untersuchung geklärt werden, werden als nächstes aufgeführt (Kapitel 6). Die Methodik der Untersuchung mit Stichprobe, Entwicklung des Fragebogens und Untersuchungsvorgehen werden genau erklärt (Kapitel 7). Schließlich werden die Untersuchungsergebnisse dargestellt und erläutert, die Forschungsfragen beantwortet (Kapitel 8). Ein Fazit mit einem kurzen Ausblick runden die Arbeit ab (Kapitel 9).

## **2. Alternierende Telearbeit allgemein**

Alternierende Telearbeit ist inzwischen eine weit verbreitete Arbeitsform. Neben dem immer wichtiger werdenden mobilen Arbeiten und der nicht so häufig vorkommenden reinen Telearbeit ist sie im Moment eine der am häufigsten praktizierten flexiblen Arbeitsformen.<sup>4</sup> Auch in der öffentlichen Verwaltung wird oft in alternierender Telearbeit gearbeitet.<sup>5</sup>

Vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung wird alternierende Telearbeit definiert als "jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die [...] zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird. Dieser Arbeitsplatz ist mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel

---

<sup>4</sup> vgl. Rensmann, Gröpler S. 82ff, Bloser, Perdikomati S. 16, DBB S. 17.

<sup>5</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 5.

verbunden."<sup>6</sup> Der Telearbeiter wechselt also zwischen seinem Arbeitsplatz im Büro und dem Arbeitsplatz zu Hause hin und her.<sup>7</sup> Es können so weniger als ein Tag - etwa ein Nachmittag pro Woche - bis zu vier Tage die Woche von zu Hause aus gearbeitet werden<sup>8</sup>, wobei bei Beschäftigung in Vollzeit oft maximal drei Tage außerhalb des Büros als Obergrenze genannt werden.<sup>9</sup>

Der Arbeitsplatz bei dem Telearbeitenden zu Hause muss so eingerichtet werden, dass konzentrierte Arbeit möglich ist und die gleichen Arbeitsvoraussetzungen wie im Büro herrschen. Ein eigener Raum als Büro sollte zur Verfügung stehen, genauso wie die Ausstattung mit Telefon, Drucker und Scanner, wenn diese am Arbeitsplatz im Büro auch so bereitgestellt wird.<sup>10</sup>

Alternierende Telearbeit hat viele Vorteile, kann aber auch einige Nachteile mit sich bringen. Hier sollen wesentliche Chancen und Risiken aufgeführt werden. Einen Anspruch auf Vollständigkeit der Chancen und Risiken erhebt der folgende Abschnitt allerdings nicht.

## **2.1 Chancen alternierender Telearbeit**

Telearbeiter können ihre Arbeitszeit zu Hause selbst einteilen, wodurch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf erreicht werden kann.<sup>11</sup> Konzentriertes Arbeiten in ungestörter Atmosphäre zu Hause ist auch möglich, so dass arbeitsintensive, schwierige Aufgaben ohne Unterbrechung erledigt werden können.<sup>12</sup> Auch kann alternierende Telearbeit die Motivation des Mitarbeiters vergrößern, da Selbstbestimmung und Eigenverantwortung verstärkt werden.<sup>13</sup>

Außerdem können kranke oder behinderte Menschen oft weiterhin für das Unternehmen tätig bleiben, wenn sie die Möglichkeit haben, von daheim

---

<sup>6</sup> BMAS Leitfaden S.8.

<sup>7</sup> vgl. BMAS Leitfaden S.9, Rensmann, Gröpler S. 14, Bloser, Perdikomati S. 16.

<sup>8</sup> vgl. Büssing S. 293, Chancen und Risiken S. 18.

<sup>9</sup> vgl. BMAS Leitfaden S.9.

<sup>10</sup> vgl. Rensmann, Gröpler S. 49ff, S. 137f.

<sup>11</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 23f, Rensmann, Gröpler S. 14, DBB S. 17.

<sup>12</sup> vgl. Glaser S. 135.

<sup>13</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 24.



aus zu arbeiten.<sup>14</sup> Es bleiben somit gut ausgebildete und eingearbeitete Fachkräfte erhalten.<sup>15</sup>

Des Weiteren gilt es, den ökologischen Aspekt zu berücksichtigen: durch den Wegfall der Fahrt ins Büro, wird die Umwelt geschont.<sup>16</sup>

Für den Telearbeiter selbst kann die Arbeit von zu Hause aus bei sonst weitem Fahrweg eine große Zeit- und Kostenersparnis mit sich bringen.<sup>17</sup>

Für den Arbeitgeber gibt es außerdem die Möglichkeit, Bürofläche zu sparen, wenn sich beispielsweise zwei Kollegen in alternierender Telearbeit abwechseln und sich beim Arbeitgeber einen Arbeitsplatz teilen.<sup>18</sup>

## **2.2 Risiken Alternierender Telearbeit**

Es besteht das Risiko, dass Telearbeiter, die im Büro nicht mehr so oft präsent sind wie früher, bei Beförderungen übergangen werden, weil sie den Kollegen und den Vorgesetzten wegen des verminderten persönlichen Kontakts gedanklich nicht gegenwärtig sind.<sup>19</sup>

Die fehlende Trennung von Beruf und Privatleben kann Schwierigkeiten für die Telearbeiter selbst mit sich bringen und zu Stress und Problemen im Privatleben führen.<sup>20</sup>

Das Risiko der Selbstausbeutung, also der Arbeitens weit über das vereinbarte und festgesetzte Maß hinaus besteht bei Telearbeit ebenso. Da Telearbeiter jederzeit Zugriff auf ihre Arbeit haben, kann es vorkommen, dass sie am Wochenende oder im Urlaub kurz etwas für die Arbeit erledigen wollen, dann jedoch mehr arbeiten, als sie ursprünglich vorhatten.<sup>21</sup>

Auch die Kommunikation mit Kollegen kann problematisch werden und eventuell zu einer sozialen Isolation des Telearbeiters führen<sup>22</sup>. Auf die Kommunikationsproblematik wird im Folgenden genauer eingegangen. Es

---

<sup>14</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 24f.

<sup>15</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 25ff, DBB S. 17.

<sup>16</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 27.

<sup>17</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 24f, Bloser, Perdikomati S. 53, DBB S. 17.

<sup>18</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 10, S.26, S. 70.

<sup>19</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 28f, Chancen und Risiken S. 22.

<sup>20</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 29f, DBB S. 22.

<sup>21</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 29, Bloser, Perdikomati S. 54, Chancen und Risiken S. 21.

<sup>22</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 28f, DBB S. 21, Chancen und Risiken S. 21.

ist jedoch anzumerken, dass Telearbeit durch neue elektronische Kommunikationsmittel immer leichter durchführbar wird.<sup>23</sup>

### **3. Kollegiale Kommunikation**

Kollegiale Kommunikation meint die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander. Die Kommunikation auf derselben Ebene ist also gemeint. Es werden bei kollegialer Kommunikation verschiedene Kommunikationsformen unterschieden. So gibt es die aufgabenbezogenen, die informelle aufgabenbezogene Kommunikation und die soziale Kommunikation.<sup>24</sup> Auf diese verschiedenen Kommunikationsformen wird im Folgenden näher eingegangen.

#### **3.1 Die aufgabenbezogene Kommunikation**

Die aufgabenbezogene oder formelle Kommunikation bezieht sich auf Arbeitsinhalte.<sup>25</sup> Je enger Kollegen an einer Aufgabe oder einem Projekt zusammenarbeiten, je stärker Teamorientierung und Arbeitsteilung sind, desto öfter müssen sich Kollegen absprechen, abstimmen und miteinander kommunizieren.<sup>26</sup> Diese Form der Kommunikation ist organisatorisch geregelt und in die herrschenden Strukturen im Unternehmen eingebunden.<sup>27</sup> Im Büro findet die aufgabenbezogene Kommunikation zum Beispiel in Form einer Besprechung mit einem einzelnen oder mehreren Kollegen statt.<sup>28</sup> Sie bezieht sich dann auf den konkreten Arbeitsinhalt, der gemeinsam fachlich besprochen wird.<sup>29</sup>

Auch in Besprechungen oder Meetings, bei welchen mehrere Kollegen und Führungskräfte anwesend sind, findet aufgabenbezogene Kommunikation statt.<sup>30</sup> Eine Besprechung kann vom Vorgesetzten geplant und organisiert werden, um alle oder zumindest möglichst viele Kollegen zu-

---

<sup>23</sup> vgl. DBB S. 17, Büssing S. 300, S. 306; siehe auch Kapitel 4.2.1.

<sup>24</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 31.

<sup>25</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 31.

<sup>26</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 31.

<sup>27</sup> vgl. Büssing S. 296.

<sup>28</sup> vgl. Glaser S. 135.

<sup>29</sup> vgl. Büssing S. 296.

<sup>30</sup> vgl. Glaser S. 135.

sammen zu bringen und so den Anwesenden einen Überblick über die Arbeitsschritte der Kollegen, den aktuellen Stand eines Projekts, aber auch über mögliche Schwierigkeiten oder Probleme zu geben.<sup>31</sup> So können gemeinsam Lösungen erarbeitet oder Ideen aufgeworfen und eingebracht werden. Außerdem ist es gut zu wissen, auf welchem Stand die Kollegen mit einer Aufgabe sind.

### **3.2 Die informelle aufgabenbezogene Kommunikation**

Die informelle Kommunikation kann in zwei Unterbereiche aufgeteilt werden. Zum Einen gibt es die informelle aufgabenbezogene Kommunikation, die den "schnelle[n], unbürokratische[n] Informations- und Erfahrungsaustausch bezeichnet".<sup>32</sup> Damit ist zum Beispiel ein kurzes, spontanes Gespräch auf dem Gang oder am Kopierer gemeint, welches sich inhaltlich um Arbeitsfragen dreht und somit zur schnellen, einfachen Klärung einer Frage oder eines Problems beiträgt.<sup>33</sup> Sie ist nicht unbedingt geplant, hilft aber bei der Aufgabenerfüllung weiter.<sup>34</sup> Auch ein kurzer Besuch eines Mitarbeiters im Büro eines Kollegen kann eine informelle aufgabenbezogene Kommunikation darstellen, wenn zum Beispiel arbeitsrelevante Dinge angesprochen werden, die einem Kollegen spontan einfallen und die er eigentlich gar nicht geplant hatte zu besprechen. Auch Aspekte, die in einer formalen Besprechung als nicht so wichtig erscheinen, können so kurz angesprochen werden.<sup>35</sup> Probleme werden damit auf dem kurzen Dienstweg geklärt<sup>36</sup> und es wird vermieden, dass ein Fall noch komplizierter wird oder sich beispielsweise die weitere Bearbeitung einer Sache verzögert, weil ein Kollege nicht weiter weiß und niemanden fragen kann. Diese informelle aufgabenbezogene Kommunikation trägt zum Austausch von

---

<sup>31</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 32.

<sup>32</sup> BMAS Leitfaden S. 31.

<sup>33</sup> vgl. Büssing S. 296.

<sup>34</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 31, Büssing S. 296.

<sup>35</sup> vgl. Bloser, Perdikomati S. 24f, Büssing S. 298.

<sup>36</sup> vgl. DBB S. 21.

fachlich relevantem Wissen und auch zur Lösung von Problemen entschieden bei.<sup>37</sup>

### **3.3 Die soziale Kommunikation**

Darüber hinaus gibt es bei der informellen Kommunikation die soziale Kommunikation. Damit ist die Kommunikation zur Pflege sozialer Kontakte gemeint, was zu einem guten Arbeitsklima führt.<sup>38</sup> Mit den Arbeitsaufgaben hat diese Form der Kommunikation nichts zu tun. Ein kurzes Gespräch über private Belange sorgt jedoch für Vertrauen sowie für Verständnis für Verhaltensweisen der Kollegen.<sup>39</sup> Das Arbeitsklima kann durch soziale Kommunikation verbessert werden und ein Wir-Gefühl kann sich entwickeln, wenn sich die Kollegen auch als Privatpersonen wahrnehmen können.

Bei allen genannten Kommunikationsformen wird befürchtet, dass sie bei Telearbeitern nicht so häufig vorkommen und hier schlimmstenfalls mit einer sozialen Isolation zu rechnen ist.<sup>40</sup>

### **4. Kommunikation bei alternierender Telearbeit**

Alternierende Telearbeit hat gegenüber der reinen Telearbeit bezüglich der Kommunikationsproblematik einen entscheidenden Vorteil, da der Mitarbeiter, der von zu Hause aus arbeitet auch mindestens einen Tag im Büro anwesend ist und dadurch Präsenzzeit beim Arbeitgeber hat.<sup>41</sup> Auch gibt es die Möglichkeit, von zu Hause aus konzentrierter zu arbeiten als im Büro.<sup>42</sup> Die bestehenden Risiken, die unten näher erläutert werden, werden dadurch etwas gemindert, bestehen aber nichtsdestotrotz weiterhin.

---

<sup>37</sup> vgl. Büssing S. 296.

<sup>38</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 31, DBB S. 21.

<sup>39</sup> vgl. Bloser, Perdikomati S. 25.

<sup>40</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 28, Rensmann, Göpler S. 136f, Chancen und Risiken S. 21.

<sup>41</sup> vgl. Rensmann, Gröpler S. 83f, Bloser, Perdikomati S. 16, Büssing S. 296.

<sup>42</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 24, Chancen und Risiken S. 19.

## **4.1 Chancen**

Ein wichtiger Vorteil bei alternierender Telearbeit ist, dass die Mitarbeiter Aufgaben konzentriert bearbeiten können. Bei diesem Aspekt kann es im Büro nämlich vorkommen, dass kurze Nachfragen der Kollegen, die eigentlich wichtig für die Kommunikation sind, als störend empfunden werden. Wenn ein Mitarbeiter eine komplexe Tätigkeit ausführen will und ein Kollege im Moment der Konzentration vorbei kommt und ein Problem kurz besprechen will, ist die Konzentration gestört.<sup>43</sup> Um wieder in die Aufgabe zu finden, ist Zeit nötig, die unter Umständen nicht zur Verfügung steht. Wenn aber ein Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten kann, kann er sich schwierige, arbeits- und konzentrationsintensive Probleme und Aufgaben mitnehmen und diese dort lösen.<sup>44</sup> Um dies völlig ungestört tun zu können, könnte der Mitarbeiter diese Tätigkeit außerhalb der telefonischen Kernzeit legen, das Telefon abstellen und sich voll und ganz dieser Aufgabe widmen.<sup>45</sup> Auch dies ist ein wichtiger Aspekt der Kommunikation bei Telearbeit, da Kommunikation manchmal nicht gewünscht, sondern auch störend sein kann.

Ein weiterer Vorteil bei alternierender Telearbeit ist, dass die im Folgenden genannten Risiken nicht so stark ausgeprägt sind, wie bei reiner Telearbeit, da der Mitarbeiter Präsenztage im Büro hat.<sup>46</sup>

## **4.2 Risiken**

Neben zahlreichen Chancen ist eines der Risiken der alternierenden Telearbeit die Sorge vor sozialer Isolation der Telearbeiter. Diese kann durch schlechte Kommunikation mit den Kollegen im Büro hervorgerufen werden.<sup>47</sup> Außerdem wird befürchtet, dass die Telearbeiter wichtige arbeitsrelevante Informationen nicht mitbekommen, da sie zu Hause sind und mög-

---

<sup>43</sup> vgl. Rensmann, Gröpler S. 29f.

<sup>44</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 24f.

<sup>45</sup> vgl. Rensmann, Gröpler S. 29f.

<sup>46</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 9, Büssing S. 296. Siehe dazu auch Kapitel 2.1.

<sup>47</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 28, Rensmann, Göpler S. 136f, Chancen und Risiken S. 21.

licherweise nicht informiert werden<sup>48</sup> oder selbst nicht aktiv werden.<sup>49</sup> Hier muss man die verschiedenen Kommunikationsarten einzeln betrachten.<sup>50</sup>

#### **4.2.1 Formelle Kommunikation bei alternierender Telearbeit**

Wie oben beschrieben ist die aufgabenbezogene Kommunikation bei der Arbeit sehr wichtig. Man tauscht sachliche Informationen aus, die bei der eigenen Arbeit helfen und diese erleichtern sollen. Telearbeiter können allerdings nicht spontan zu einer Besprechung gehen und sich dort mit Kollegen und Führungskräften austauschen.<sup>51</sup> Für arbeitsbezogene Kommunikation gibt es aber auch in der alternierenden Telearbeit verschiedene Möglichkeiten.

Zum einen haben Mitarbeiter in alternierender Telearbeit auch Präsenztage, an welchen sie im Büro vor Ort sind. Es ist daher sinnvoll, für alle Telearbeiter eines Bereichs mindestens einen gemeinsamen Präsenztage festzulegen, an welchem nicht von zu Hause aus gearbeitet werden kann, sondern an dem alle Kollegen vor Ort sein müssen.<sup>52</sup> An diesem Tag wären dann Besprechungen oder auch ein Jour Fixe anzusetzen,<sup>53</sup> damit sowohl die Kollegen, die im Büro arbeiten, als auch die Kollegen in Telearbeit den gleichen Informationsstand haben und dementsprechend niemand einen Informationsvorsprung oder ein Informationsdefizit hat. Besprechungen und Meetings sind also sehr wichtig für den Erfolg der Telearbeit.<sup>54</sup>

Die Festlegung auf einen bestimmten Tag kann zwar für manchen Telearbeiter unpraktisch sein, allerdings überwiegen die Vorteile auch für den Telearbeiter selbst.<sup>55</sup> Telearbeiter können von sich aus an ihren Präsenztagen<sup>56</sup> Termine mit anderen Kollegen planen und die Kollegen, die nicht in Telearbeit tätig sind, können ihrerseits Planungen anstellen, wenn sie

---

<sup>48</sup> vgl. Büssing S. 299, Chancen und Risiken S. 16.

<sup>49</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 32, Bloser, Perdikomati, S. 23, Büssing S. 302.

<sup>50</sup> siehe auch Kapitel 3.

<sup>51</sup> vgl. Büssing S. 296.

<sup>52</sup> vgl. Bloser, Perdikomati S. 28, Chancen und Risiken S. 23.

<sup>53</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 28, S. 32, Bloser, Perdikomati S. 23, Büssing S. 297.

<sup>54</sup> vgl. Glaser S. 135.

<sup>55</sup> vgl. Rensmann, Gröpler S. 87f.

<sup>56</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 32.

die Präsenztage ihrer Kollegen in Telearbeit kennen. Praktisch ist hier auch zum Beispiel ein gemeinsamer Terminkalender<sup>57</sup> im Informations- und Kommunikationssystem, auf welchen alle beteiligten Kollegen Zugriff haben und in den Telearbeitstage, Urlaube und anderweitige Termine eingetragen werden. So sieht jeder Beteiligte gleich auf einen Blick, wann eine Besprechung terminiert werden kann und Kollegen erreichbar sind.

Die aufgabenbezogene Kommunikation muss aber nicht unbedingt nur Face-to-Face stattfinden, sondern kann auch über verschiedene Kommunikationsmedien erledigt werden.<sup>58</sup> Heutzutage gibt es viele Möglichkeiten zu kommunizieren, gerade auch in der Arbeitswelt. Eine Telefon- oder Videokonferenz<sup>59</sup> ist daher auch an Tagen möglich, an welchen der Telearbeiter nicht im Büro arbeitet; dies ist zum Beispiel auch per Internettelefon möglich.

Um die Kommunikation mit dem Telearbeiter zu erleichtern, wird in vielen Unternehmen eine sogenannte Kernzeit festgelegt, zu welcher der Telearbeiter per Telefon auf jeden Fall erreichbar sein muss.<sup>60</sup> Daher können auch für diese Zeiträume bilaterale Besprechungen per Telefon vereinbart werden. Die Kollegen im Büro sollten diese Zeiten kennen, um sich danach richten zu können.<sup>61</sup>

Eine ganz neue Möglichkeit bieten Chats beziehungsweise Instant-Messaging Funktionen, die oft über das Intranet oder vergleichbare Programme angeboten werden.<sup>62</sup> Besprechungen können also schriftlich in Echtzeit per Chatfunktion stattfinden. Dies dauert zwar etwas länger als eine direkte Besprechung und hat sicherlich auch diverse Nachteile einer Face-to-Face-Besprechung gegenüber, aber es ist trotzdem eine Möglichkeit, um alle die betroffenen Kollegen zu beteiligen und Informationen auszutauschen.

---

<sup>57</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 31f, Rensmann, Gröpler S. 88.

<sup>58</sup> vgl. Glaser S. 134f.

<sup>59</sup> vgl. DBB S. 21.

<sup>60</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 32, Chancen und Risiken S. 23.

<sup>61</sup> vgl. Rensmann, Gröpler S. 139.

<sup>62</sup> vgl. Huber, Melanie: Kommunikation und Social Media, 3. Aufl. 2013. S 143ff.

Auch asynchrone Informationsübermittlung zum Beispiel per Anrufbeantworter<sup>63</sup> oder Email sind möglich, da der aufgabenbezogene Austausch von Kollegen nicht nur über eine direkte Besprechung funktioniert, sondern auch per Email. Sowohl Telefon, als auch PC stehen den Telearbeitern im Allgemeinen zur Verfügung.<sup>64</sup> Über diese Medien können sie von den Kollegen im Büro erreichbar sein. Eine aufgabenbezogene Frage, die nicht ganz so dringend ist, dass sie sofort geklärt beantwortet werden muss, kann also auch problemlos per Email kommuniziert werden.

Informationen zu Schulungen oder Weiterbildungsmaßnahmen können per Email an alle Beteiligten verschickt werden, die wiederum sowohl im Büro als auch zu Hause von den Telearbeitern gelesen werden kann. So bleiben sie über aktuelle Begebenheiten informiert.<sup>65</sup>

Auch kann eine Email an mehrere Empfänger gesendet werden, die wiederum ihre Antwort an mehrere Kollegen senden können. Allerdings muss hier beachtet werden, dass wirklich alle Beteiligten im Verteiler stehen. Des Weiteren kann eine Emailflut die Arbeit aufhalten und im schlechtesten Fall werden solche Emails ignoriert, da der Kollege gerade beschäftigt und der Meinung ist, es werde sich schon jemand anderes um das Problem kümmern, wenn viele Kollegen im Verteiler sind. Daher ist die Kommunikation mit mehreren Kollegen bei aufgabenbezogenen Fragen per Email eher nicht zu empfehlen.<sup>66</sup>

#### **4.2.2 Informelle aufgabenbezogene Kommunikation bei alternieren der Telearbeit**

Es gibt die Befürchtung, dass vor allem diese Form der Kommunikation sowie die soziale Kommunikation<sup>67</sup> bei Telearbeit zu kurz kommt, da der Telearbeiter nicht zufällig einem Kollegen beispielsweise am Kopierer begegnet und kurz über ein fachliches Problem oder eine Fragestellung ge-

---

<sup>63</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 32.

<sup>64</sup> vgl. Büssing S. 296.

<sup>65</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 32.

<sup>66</sup> vgl. Büssing S. 300f.

<sup>67</sup> siehe dazu Kapitel 4.2.3.



sprochen werden kann.<sup>68</sup> Die Absprache über kurze, unbürokratische Wege ist jedoch wichtig und trägt sowohl einem gesunden Betriebsklima, als auch dem effizienteren Arbeiten bei.<sup>69</sup> Auch aus diesem Grund ist es wichtig, dass der telearbeitende Kollege von sich aus an seinen Präsenztagen das Gespräch mit seinen im Büro arbeitenden Mitarbeitern sucht und selbst aktiv wird.<sup>70</sup> Weil der Telearbeiter nicht beim unmittelbaren Aufkommen einer Frage kurz nebenan nachfragen kann, wie denn der Kollege mit dem Sachverhalt umgehen würde, oder sich auf dem Weg zum Kopierer Gedanken darüber machen kann und zufällig einen Kollegen, der vielleicht mehr weiß, treffen kann, ist es wichtig, dass der Telearbeiter sich seine Fragen und Probleme notiert und diese an Präsenztagen dann anspricht. Diese eigentlich ungeplante Form der Kommunikation trägt nämlich sehr zur Problemlösung und zum Austausch zwischen den Kollegen bei.<sup>71</sup>

Auch für die informelle aufgabenbezogene Kommunikation kann ein internes Chatsystem von Vorteil sein. Ein Telearbeiter könnte hier eine Frage, die er einem Kollegen stellen möchte, sofort und formlos stellen. So wäre ein zeitnaher Austausch gegeben.<sup>72</sup>

Eine relativ neue Möglichkeit zur formlosen Kommunikation stellen Kurznachrichtensysteme, sogenannte Microblogs, dar.<sup>73</sup> Diese könnten im Intranet zur Verfügung gestellt werden und funktionieren ähnlich wie ein Wiki.<sup>74</sup> Innerhalb geschlossener Gruppen, beispielsweise einem Sachgebiet, können Fragen und Probleme thematisiert werden. Wenn ein Kollege eine Antwort weiß, kann er einen Anhang oder einen Link, der zur Problemlösung beiträgt, posten.<sup>75</sup>

---

<sup>68</sup> vgl. Chancen und Risiken S.21.

<sup>69</sup> vgl. DBB S.21, Büssing S. 296, Chancen und Risiken S. 21.

<sup>70</sup> vgl. BMAS Leitfaden S. 32, Bloser, Perdikomati S. 22.

<sup>71</sup> vgl. Büssing S. 296, S. 298.

<sup>72</sup> vgl. Huber, Melanie: Kommunikation und Social Media, 3. Aufl. 2013. S. 143ff.

<sup>73</sup> vgl. KGSt: Social Media in der Kommune, Kommunikation und Zusammenarbeit auf neuen Wegen, Positionspapier, 2012.

<sup>74</sup> vgl. Huber, Melanie: Kommunikation und Social Media, 3. Aufl. 2012. S.144f.

<sup>75</sup> vgl. KGSt: Social Media in der Kommune, Kommunikation und Zusammenarbeit auf neuen Wegen, Positionspapier, 2012.

#### **4.2.3 Soziale Kommunikation bei alternierender Telearbeit**

Der Kollege in Telearbeit teilt sich nicht mehr so oft seinen Kollegen im Büro mit und umgekehrt. Dadurch verliert der telearbeitende Kollege den sozialen Anschluss im Büro und wird eventuell auch in soziale Gegebenheiten, die zwischen Kollegen außerhalb der Arbeit stattfinden nicht mehr integriert. Auch hier wird vom Kollegen in Telearbeit erwartet, dass er sich mehr um Informationen und sozialen Anschluss bemüht als vom Kollegen, der im Büro arbeitet.<sup>76</sup>

Allerdings ist es auch sehr wichtig, dass Kollegen in Telearbeit trotz ihrer Abwesenheit vom Büro Informationen mitgeteilt bekommen, die an alle Mitarbeiter gehen sollen. Wird zum Beispiel ein Fest gefeiert, zu dem die ganze Abteilung eingeladen wird, ist es wichtig, dass auch die Telearbeiter informiert werden. Heutzutage stellt dies kein allzu großes Problem mehr dar, da Einladungen und Informationen problemlos per Email versendet werden können. Auch wenn es im Betrieb ein schwarzes Brett gibt, ist dies heutzutage oft elektronisch und über das Intranet einsehbar.<sup>77</sup> Trotzdem sollten auch Kollegen im Büro immer daran denken, dass sie etwas vielleicht auch noch einem Kollegen in Telearbeit mitteilen müssen.<sup>78</sup>

Auch soziale Gegebenheiten wie gemeinsame Mittagspausen sollten für die Präsenztage der Telearbeiter eingeplant sein, damit soziale Kontakte und Integration erhalten bleiben können.

Soziale Kontakte stellen für die Mitarbeiterzufriedenheit einen nicht zu vernachlässigenden Faktor dar und sollten daher unbedingt bedacht werden.<sup>79</sup>

#### **5. Das Regierungspräsidium Stuttgart**

Das Regierungspräsidium Stuttgart ist eines der vier Regierungspräsidien in Baden-Württemberg. Organisatorisch liegt es zwischen Landesministerien und Landratsämtern. Es ist eine große Behörde mit vielen verschie-

---

<sup>76</sup> vgl. BMAS S. 32.

<sup>77</sup> vgl. DBB S. 33.

<sup>78</sup> vgl. Büssing S. 299.

<sup>79</sup> vgl. Bloser, Perdikomati S. 24f.

denen Fachbereichen. Der Regierungsbezirk umfasst 3 Regionen, 2 Stadtkreise und 11 Landkreise mit insgesamt fast 4 Millionen Einwohnern.<sup>80</sup> Regierungspräsident Johannes Schmalzl steht einer Behörde mit über 2600 Mitarbeitern vor, die in 9 Fachabteilungen tätig sind. Diese Fachabteilungen sind wiederum in 62 Referate eingeteilt. Damit ist es eine der größten Behörden des Landes Baden-Württemberg.<sup>81</sup> Neben Juristen und Verwaltungsleuten sind die unterschiedlichsten Berufsgruppen vertreten, wie etwa Ärzte, Ingenieure oder Wirtschaftswissenschaftler, was bei einer Behörde mit so vielfältigen Aufgaben nicht verwundert.<sup>82</sup>

## **6. Forschungsfragen**

Die Forschungsfragen, die die aktuelle Situation am Regierungspräsidium bezüglich der kollegialen Kommunikation bei alternierender Telearbeit genauer beleuchten, haben sich im Laufe der Literaturrecherche ergeben. Es stellte sich heraus, dass es häufig aus verschiedenen Gründen zu Kommunikationsproblemen kommt.

Die erste Forschungsfrage ist daher, welche Kommunikationskanäle genutzt werden, um mit den Kollegen zu kommunizieren. Laut Literatur sollten hier vor allem Telefon und Email im Vordergrund stehen.<sup>83</sup> Ob dies wirklich der Fall ist und ob es Unterschiede zwischen Kollegen in Telearbeit und Kollegen im Büro gibt, beziehungsweise bei enger oder nicht enger Zusammenarbeit mit telearbeitenden Kollegen galt es zu überprüfen.

Die zweite Frage, die sich stellt, ist, ob Kollegen in Telearbeit selbst die Kommunikationssituation anders sehen als Kollegen, die nicht in Telearbeit tätig sind. Hier kann noch weiter differenziert und überprüft werden, ob Kollegen, die eng mit jemandem in Telearbeit zusammenarbeiten, die Kommunikationssituation anders beurteilen als Kollegen, die nicht eng mit einem Telearbeiter zusammenarbeiten.

---

<sup>80</sup> vgl. Regierungspräsidium Stuttgart: Wir über uns, Der Regierungsbezirk Stuttgart; <https://rp.baden-wuerttemberg.de/rps/wir/Seiten/Regierungsbezirk.aspx> [18.08.2015].

<sup>81</sup> vgl. Regierungspräsidium Stuttgart: Wir über uns, Grußwort des Regierungspräsidenten; <https://rp.baden-wuerttemberg.de/rps/wir/Seiten/Grusswort.aspx> [18.08.2015].

<sup>82</sup> vgl. Regierungspräsidium Stuttgart: Wir über uns; <https://rp.baden-wuerttemberg.de/rps/wir/Seiten/default.aspx> [18.08.2015].

<sup>83</sup> vgl. Glaser S.135ff.

Im Kontext der Kommunikation stellte sich bei der Literaturrecherche heraus, dass mangelnde Information über Kernzeiten und Präsenztage der Telearbeiter oft zu Problemen in Bezug auf die kollegiale Kommunikation bei alternierender Telearbeit führt.<sup>84</sup> Aus diesem Grund lag nahe zu ermitteln, ob die Kollegen der Telearbeiter über Kernzeiten und Präsenztage informiert sind.

Außerdem stellte sich die Frage nach den Problemen, die durch Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund der alternierenden Telearbeit ausgelöst werden können. Es ist zu klären, inwieweit Kommunikation bei alternierender Telearbeit für Unstimmigkeiten ursächlich ist, aber auch, welche anderen Problemgründe es gibt. Dies zielte auf mögliche Chancen zu Verbesserungen und Änderungen seitens des Regierungspräsidiums ab, um Probleme künftig verringern, beziehungsweise ganz vermeiden zu können.

Schließlich ist noch auf die Gruppe derer, die Telearbeit ablehnend gegenüberstehen, einzugehen. Es stellte sich die Frage, ob diese Ablehnung mit schlechten Erfahrungen im Bereich der Kommunikation zu tun haben.

Zusammenfassend lauten die Forschungsfragen wie folgt:

1. Welche Kommunikationsinstrumente werden genutzt, um mit Kollegen in Telearbeit zu kommunizieren?
2. Sehen Telearbeiter die Kommunikationssituation anders, als Kollegen, die nicht in Telearbeit tätig sind?
3. Wie ist der Informationsstand der Kollegen bezüglich der Präsenztage und Kernzeiten?
4. Ist Kommunikation bei alternierender Telearbeit ein Grund für Probleme und Schwierigkeiten? Welche anderen Problemgründe gibt es?
5. Sind schlechte Erfahrungen im Bereich der Kommunikation Gründe für eine ablehnende Haltung gegenüber dem Arbeitsmodell Telearbeit?

---

<sup>84</sup> vgl. Rensmann, Gröpler S. 139, Bloser, Perdikomati S. 28, Chancen und Risiken S. 23.

## **7. Methodik der Untersuchung**

Um Daten zu erhalten, die die Beantwortung von Forschungsfragen ermöglichen, gibt es mehrere Möglichkeiten. Daten können neu erhoben werden, um sogenannte Primärdaten zu erhalten, es können aber auch Daten, die bereits für einen anderen Forschungszweck erhoben wurden, noch einmal für den eigenen Forschungszweck verwendet werden.<sup>85</sup> Dabei handelt es sich um Sekundärdaten. Weil im vorliegenden Fall jedoch keine bereits erhobenen Daten vorlagen, wurden Daten neu erhoben und es wurde zu diesem Zweck ein Fragebogen entwickelt.<sup>86</sup> Eine Stichprobe wurde erstellt. Auswertung und Analyse der erhobenen Daten verdeutlichten Sachverhalte und beantworteten Fragen.

### **7.1 Die Stichprobe**

Die Art der Datengewinnung ist unter anderem von der Größe der Grundgesamtheit abhängig.<sup>87</sup> Eine Vollerhebung wäre der Idealfall, da man so alle verfügbaren Daten bekommen würde. Eine Befragung aller Mitarbeiter des Regierungspräsidiums erschien jedoch unrealistisch, weil die Auswertung der Daten bei über 2600 Mitarbeitern den Rahmen der Bachelorarbeit gesprengt hätte und somit nicht durchführbar war.<sup>88</sup> Die Grundgesamtheit war also zu groß für eine Untersuchung in dieser Form. Daher wurde für eine Teilerhebung eine Stichprobe erstellt.<sup>89</sup>

Die Stichprobe ist ein wichtiges Element der Untersuchung. Eine Stichprobe sollte möglichst repräsentativ sein, also die Grundgesamtheit, der sie entnommen ist, möglichst gut widerspiegeln.<sup>90</sup> Die praktische Überlegung hierzu war, möglichst unterschiedliche Referate aus unterschiedlichen Abteilungen zu befragen, um so ein aussagekräftiges Ergebnis zu bekommen. Zuerst waren drei Vergleichsgruppen angedacht, nämlich eine

---

<sup>85</sup> vgl. Bortz, Döring S. 370, Kaya in Albers et al. S. 55f.

<sup>86</sup> Dieser Fragebogen (Anlage 2) sowie die Antworten in Form verschiedener Grafiken und Tabellen (Anlage 1) befinden sich im Anhang zu dieser Arbeit.

<sup>87</sup> mehr zur Wahl des Erhebungsinstruments "Befragung" unter Punkt 6.2 Entwicklung des Fragebogens.

<sup>88</sup> vgl. Bortz, Döring S. 395.

<sup>89</sup> vgl. Schnell, Hill S. 259, Bortz, Döring S.70ff, Kromrey S. 261.

<sup>90</sup> vgl. Bortz, Döring S. 394f.

Gruppe, in der viele Telearbeiter arbeiteten, eine mittlere Gruppe mit weder vielen noch wenigen telearbeitenden Kollegen und eine Gruppe mit wenigen bis gar keinen Telearbeitern. Dies wurde allerdings noch einmal gründlich überdacht, mit dem Ergebnis, die mittlere Gruppe wegzulassen, um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

Die Stichprobe sollte also aus möglichst gleich vielen Referaten mit einerseits wenigen und andererseits mit vielen Mitarbeitern in Telearbeit bestehen. Zuerst war angedacht, Führungskräfte aus der Befragung herauszunehmen, da es um die kollegiale Kommunikation, also die Kommunikation auf einer Ebene gehen sollte. Da auch Führungskräfte mit Telearbeitern kommunizieren müssen, teilweise vielleicht selbst in Telearbeit tätig sind und auch mit anderen Führungskräften kommunizieren, schien es durchaus sinnvoll, die Gruppe der Führungskräfte nicht auszuschließen.

Auch gab es die Überlegung, nur Kollegen, die nicht in Telearbeit arbeiten zu befragen und die Telearbeiter selbst außen vor zu lassen. Dieser Gedanke wurde verworfen, da die Telearbeiter auch mit den Kollegen im Büro kommunizieren müssen und hier ebenfalls interessante Daten zu erwarten waren.

Die Personalreferentin des Regierungspräsidiums hatte sich bereit erklärt, die Stichprobe zusammenzustellen, weil sie einen Überblick über die Anzahl der Mitarbeiter und die Anzahl der telearbeitenden Kollegen hat. Somit wurde von ihr eine bewusste Auswahl durchgeführt.<sup>91</sup>

Die Stichprobe besteht aus 337 Kollegen aus den Referaten

- 13 Haushalt und Controlling, 47 Mitarbeiter,
- 14 Kommunales, Stiftungen, Sparkassenwesen und Tariftreue, 28 Mitarbeiter,
- 22 Stadtсанierung, Gewerberecht, Preisrecht, 18 Mitarbeiter,
- 26 Landesamt für Ausbildungsförderung, 19 Mitarbeiter,
- 32 Betriebswirtschaft, Agrarförderung und Strukturentwicklung, 14 Mitarbeiter,
- 33 pflanzliche und tierische Erzeugung, 30 Mitarbeiter,

---

<sup>91</sup> vgl. Kromrey S. 265ff, Schnell, Hill S. 292ff.

- 43 Ingenieurbau, 35 Mitarbeiter,
- 46 Verkehr, 37 Mitarbeiter,
- 53.2 Gewässer I. Ordnung, Hochwasserschutzgebiet Nord, 17 Mitarbeiter,
- 54.2 Industrie/ Kommunen, Schwerpunkt Abfall, 23 Mitarbeiter,
- 102 ärztliche und pharmazeutische Angelegenheiten, 15 Mitarbeiter,
- 103 Verfahren nach dem Sozialgerichtsgesetz, 54 Mitarbeiter.

Somit waren 6 der 9 Abteilungen an der Stichprobe mit Referaten aus den verschiedensten Bereichen beteiligt. Die Stichprobe spiegelt damit die Vielfalt der Tätigkeitsbereiche des Regierungspräsidiums gut wider. Die Grundgesamtheit in dieser Untersuchung besteht aus allen 9 Abteilungen mit den 62 Referaten und über 2600 Mitarbeitern. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die ausgewählten Referate beispielhaft für die restlichen Referate stehen können.

Die Teilnahme an der Befragung fand auf freiwilliger Basis statt. Daher war zu Beginn der Befragung nicht klar vorauszusehen, wie viele Rückläufe es geben würde.

## **7. 2 Die Entwicklung der Untersuchung**

Für die Erhebung von Daten zum Zweck einer empirischen Untersuchung gibt es viele verschiedene Möglichkeiten. Empirische Inhaltsanalysen, Beobachtungen, und Befragungen sind die Datenerhebungsverfahren und -instrumente, die zur Verfügung stehen.<sup>92</sup> Befragungen können mündlich, also als persönliches Interview, oder schriftlich in Form eines Fragebogens durchgeführt werden. Je nach äußeren Umständen und Gegebenheiten der Untersuchung sowie nach Größe der Grundgesamtheit oder Stichprobe wird das passende Datenerhebungsverfahren gewählt.

Um aussagekräftige Daten zu erhalten, die Forschungsfragen zu beantworten und eigene Ansichten der Telearbeiter und deren Kollegen beim

---

<sup>92</sup> vgl. Kromrey S. 299ff.

Regierungspräsidium Stuttgart zu erhalten, wurde im vorliegenden Fall die Methode der Befragung gewählt. Diese Methode kann sehr unterschiedlich durchgeführt werden. Es gibt die Möglichkeit, mündliche Interviews durchzuführen und so direkt mit dem Befragten in Kontakt zu kommen. Im Rahmen dieser Arbeit sollten jedoch möglichst viele Mitarbeiter des Regierungspräsidiums befragt werden, um eine große Stichprobe, viele Ergebnisse und einen guten Überblick zu erhalten.<sup>93</sup> Daher waren mündliche Interviews nicht möglich. Als Untersuchungsinstrument wurde daher ein schriftlicher Fragebogen gewählt. Dieser wurde auf dem Fragebogenportal Soscisurvey online gestellt und konnte über einen Link erreicht und beantwortet werden. Es wurde also eine standardisierte, schriftliche Befragung durchgeführt.<sup>94</sup>

Die grobe Gliederung des Fragebogens stellte sich so dar, dass zuerst Fragen zur alternierenden Telearbeit und zur Kommunikation gestellt wurden und am Ende noch einige soziodemographische Variablen erhoben wurden. Diese Variablen wurden am Ende des Fragebogens erhoben, weil sich manche Teilnehmer scheuen, Dinge über sich selbst preiszugeben, die sich eventuell einer bestimmten Person zuordnen lassen.<sup>95</sup> So kann es vorkommen, dass Fragebögen abgebrochen werden, wenn soziodemographische Variablen am Anfang gefragt werden. Wurde der thematische Teil des Fragebogens bereits ausgefüllt und werden dann erst soziodemographische Variablen erhoben, ist die Bereitschaft, diese Fragen zu beantworten höher.

Allgemein sollten Fragen so formuliert werden, dass die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten eindeutig sind und auch so beantwortet werden können.<sup>96</sup> Einfach zu verstehende Fragen, die neutral gestellt werden und relevant für den Untersuchungsgegenstand sind, sind wichtig.<sup>97</sup> Suggestivfragen, bei denen der Befragte in eine bestimmte Richtung gelenkt wird,

---

<sup>93</sup> siehe Kapitel 7.1.

<sup>94</sup> vgl. Kaya S. 57.

<sup>95</sup> vgl. Kirchhoff, Sabine u.a.: Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 5. Aufl. 2010., S. 23ff.

<sup>96</sup> vgl. Bortz, Döring S. 255.

<sup>97</sup> vgl. Kaya S. 61, Kromrey S. 348ff.



sollten möglichst nicht vorkommen.<sup>98</sup> Auch sollte eine vorhergehende Frage die Antwort bei der nachfolgenden Frage nicht beeinflussen.<sup>99</sup> All diese Faktoren müssen bei der Fragebogenerstellung beachtet werden.

Des Weiteren ist ein thematischer Zusammenhang der Fragen, also ein roter Faden, bei einem Fragebogen wichtig.<sup>100</sup> Somit stehen Fragen zum selben Thema in einer nachvollziehbaren Abfolge in einem Block zusammen, damit nicht von einem Thema zum Nächsten und dann wieder zum ersten Thema gesprungen wird.<sup>101</sup>

Inhaltlich entwickelten sich die Fragen bei der Literaturrecherche sozusagen von selbst, da beim Sichten der Fachliteratur Probleme und Fragen deutlich wurden, die für die Beantwortung der Forschungsfragen von Bedeutung sein konnten.<sup>102</sup>

Der Fragebogen der hier betrachteten Untersuchung beginnt mit einer kurzen Textseite, auf der die voraussichtliche Dauer der Beantwortung sowie ein Dank für die Beantwortung steht.

Die erste Frage bezieht sich auf die allgemeine Haltung der Befragten gegenüber Telearbeit, sozusagen als direkten Einstieg in das Thema. Es gibt zwei Antwortmöglichkeiten, nämlich befürwortend oder ablehnend. Auf diese Weise soll eine eindeutige Stellungnahme erreicht, aber auch das Nachdenken über die eigene Haltung angeregt werden.

In der zweiten Frage wird gefragt, ob der Antwortende selbst in Telearbeit tätig ist. Es gibt eine bejahende, eine verneinende und eine die Angabe verweigernde Antwortmöglichkeit. So soll die Basis für die folgenden Fragen gegeben werden. Außerdem ist diese Frage als wichtiges Filterinstrument für die Auswertung vorgesehen.

Abhängig von der Antwort auf die zweite Frage folgen nun unterschiedliche Fragen. Wird Frage zwei bejaht, folgt die Frage, wie viele Tage pro Woche per Telearbeit gearbeitet wird. Es gibt fünf verschiedene Antwortmöglichkeiten, die von "weniger als einen Tag" über "einen Tag", "zwei

---

<sup>98</sup> vgl. Bortz, Döring S. 255, Kromrey S. 351f.

<sup>99</sup> vgl. Bortz, Döring S. 255, Kaya S. 61f.

<sup>100</sup> vgl. Kromrey S. 361.

<sup>101</sup> vgl. Kromrey S. 359.

<sup>102</sup> siehe Kapitel 6.

Tage", "drei Tage" bis zu "mehr als drei Tage" reichen. Mit "weniger als einen Tag" ist zum Beispiel ein Nachmittag oder ein Vormittag pro Woche, der in Telearbeit gearbeitet wird, gemeint. Mit dieser Frage soll herausgefunden werden, wie viele Tage wirklich von zu Hause aus gearbeitet wird, um überhaupt eine Relation zur Präsenzzeit zu bekommen.

Auch die folgende Frage wird nur denjenigen, die die Frage nach eigener Beschäftigung in Telearbeit bejaht haben, gestellt. Jetzt wird die bisherige Dauer der Telearbeit thematisiert. Es soll so herausgefunden werden, wie lange die in Telearbeit Beschäftigten schon in dieser Arbeitsform tätig sind. Die Antwortmöglichkeiten reichen von "weniger als 6 Monate", "6 Monate bis ein Jahr", "über ein Jahr bis 3 Jahre" bis "über drei Jahre". Mit dieser Frage soll auch festgestellt werden, ob die Mitarbeiter eher länger in Telearbeit bleiben, oder ob dies eher eine Arbeitsform ist, die nur über einen kürzeren Zeitraum praktiziert wird.

Wie die beiden vorherigen Fragen ist auch die Folgende nur von Mitarbeitern in Telearbeit zu beantworten. Sie dreht sich darum, ob die Telearbeiter sich nun mehr um Informationen in bestimmten Bereichen bemühen müssen als vor ihrem Beginn mit der Telearbeit. Die genannten Bereiche sind "Arbeitsinhalte", das "kollegiale Umfeld" sowie die "eigene Weiterentwicklung". Es gibt eine fünfstufige Skala mit den Werten "deutlich mehr", "etwas mehr", "genauso", "weniger" und "gar nicht".<sup>103</sup> In dieser Skala kann bei jedem Merkmal jeweils nur ein Kästchen markiert werden, um eindeutige Ergebnisse zu erhalten. Als neutrale Kategorie<sup>104</sup> funktioniert hier das Kästchen mit der Angabe "genauso", welches impliziert, dass sich die Bemühungen des telearbeitenden Kollegen im Bezug auf Informationen nicht gegenüber der Bemühungen unterscheidet, die er bei reiner Bürotätigkeit unternehmen muss. Durch diese Fragen soll festgestellt werden, ob und wenn ja, in welchem Bereich es Veränderungen gegenüber der Tätigkeit im Büro im Bezug auf die eigene Bemühung um Information gibt.

---

<sup>103</sup> vgl. Bortz, Döring S. 177, Greving S. 77ff.

<sup>104</sup> vgl. Greving S. 79f.

Falls Frage zwei, also die Frage nach einer Tätigkeit in Telearbeit verneint wird, folgt die Frage nach Kollegen in Telearbeit, mit denen man eng zusammenarbeitete. So soll in Erfahrung gebracht werden, wie viele der Kollegen, die selbst nicht in Telearbeit tätig sind, eng mit einem oder mehreren Kollegen in Telearbeit zusammenarbeiten. Die Antwort auf diese Frage kann, in Kombination mit anderen Fragen, für die Beantwortung der Forschungsfragen von großer Bedeutung sein.

In der nächsten Frage geht es um die Kommunikation mit Kollegen in Telearbeit. Diese Frage wird allen Teilnehmern gestellt. Zur Auswahl stehen mehrere Möglichkeiten: "im Rahmen von persönlichen Gesprächen (Vier-Augen/ Face-to-Face)", "im Rahmen von größeren Besprechungen", "per Telefon" und "per Email". Außerdem steht ein Textfeld zur Verfügung, in das sonstige genutzte Kommunikationskanäle eingetragen werden können. Die Antwortmöglichkeiten sind das Ergebnis der Literaturrecherche, weil sich hier die genannten Kommunikationsinstrumente als die Wichtigsten und Häufigsten darstellen. Bei dieser Frage gibt es wieder eine fünfstufige Skala, bei der die Häufigkeit der Nutzung der verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten angegeben werden kann. Die Abstufungen sind "häufig", "eher häufig", "gelegentlich", "selten" und "nie". Es kann immer nur eine Abstufung markiert werden. So soll erfragt werden, über welche Kommunikationskanäle wie häufig mit Telearbeitern kommuniziert wird, um eventuelle Tendenzen zu erkennen.

Die folgende Frage befasst sich mit dem Thema des gemeinsamen Kalenders. Alle Teilnehmer werden gefragt, ob sie solch einen Kalender nutzen, um mit den Kollegen Termine abzugleichen und festzulegen. Diese Frage ist allgemein gehalten und bezieht sich nicht speziell auf die Kollegen in Telearbeit. Mögliche Antworten waren "ja" und "nein". Es soll generell die Nutzung dieser Möglichkeit in Erfahrung gebracht werden.

Als nächstes wird gefragt, ob es im Referat einen Präsenztage gibt, an dem alle Kollegen anwesend sein müssen. Die Antwortmöglichkeiten sind "ja", "nein" und "weiß nicht". Diese Frage wird allen Teilnehmern gestellt. So soll herausgefunden werden, ob ein Präsenztage überhaupt vorgegeben ist

und ob es möglicherweise Informationsdefizite bezüglich dieses Präsenztages gibt.

Ähnlich wie die vorherige Frage ist die folgende nach Kernzeiten gestellt. Es wird gefragt, ob es im Referat Kernzeiten gibt, in denen die Mitarbeiter in Telearbeit erreichbar sein müssen. Als Antworten sind "ja", "nein" und "weiß nicht" möglich. Auch diese Frage geht an alle Teilnehmer. Sie soll zeigen, ob es Kernzeiten gibt und ob es hier vielleicht an Information der Mitarbeiter fehlt.

Die nächste Frage bezieht sich auf häufiger auftretende Probleme in der Kommunikation, die durch Telearbeit ausgelöst werden können. Ausdrücklich ist der Bezug zur Telearbeit als Problemgrund gegeben. Es wird nach den Problemfeldern "Arbeitsinhalte", "Kollegiales Umfeld", "eigene Weiterentwicklung" und "Bürgerkontakte" gefragt. Wieder steht eine fünfstufige Skala zur Verfügung, bestehend aus den Möglichkeiten "sehr häufig", "eher häufig", "gelegentlich", "selten" und "nie". Auch damit soll herausgefunden werden, ob es aufgrund der Telearbeit vermehrt zu Problemen in den genannten Bereichen kommt und in welchem der Bereiche die meisten Probleme auftreten.

Die nun folgende Frage bezieht sich auf die Schwere der möglicherweise aufgetretenen Probleme. Falls es Probleme gegeben hat, kann nun auf einer vierstufigen Skala, bei der die Punkte "schwerwiegend", "eher schwerwiegend", "eher unbedeutend" und "unbedeutend" anzuklicken sind, aufgezeigt werden, wie gravierend die durch die Telearbeit ausgelösten Probleme in etwa sind.

Als nächstes soll den Gründen für auftretende Probleme nachgegangen werden. Bei dieser Frage sind mehrere Antworten möglich. Angegeben werden können als Problemgründe "technische Schwierigkeiten", "fehlende Erreichbarkeit", "verlängerte Liegezeiten", "persönliche Überlastung", "fachliche Inkompetenz" und "Tätigkeit war für Telearbeit nicht geeignet". Außerdem gibt es ein freies Feld, in das sonstige Gründe eingegeben werden können. So sollen die aus der Literaturrecherche bekannten

Gründe für Probleme überprüft und ihre jeweilige Häufigkeit aufgezeigt werden.

Als nächstes gibt es ein freies Textfeld für Vorschläge, wie Kommunikationsprobleme behoben werden könnten. Auf diese Weise gibt es Gelegenheit, eigene Ideen oder Gedanken zu erfassen und Denkanstöße für Verbesserungen zu geben.

Nun folgt eine Frage nach der allgemeinen Kommunikation im Referat. Es sollt erfragt werden, wie die Kommunikation generell im Referat eingeschätzt wird. Einen fünfstufige Skala steht zur Auswahl mit den möglichen Antworten "sehr gut", "eher gut", "teils teils", "eher schlecht" und "schlecht".

Danach wird nach den soziodemographischen Variablen gefragt. Zuerst nach dem Alter, welches in drei Altersgruppen aufgeteilt wird, nämlich "20 bis 35 Jahre", "über 35 bis 50 Jahre" und "über 50 Jahre". Als nächstes kommt die Frage nach dem Geschlecht des Teilnehmers. Ein freies Textfeld, in welches die bisherige Arbeitsdauer beim Regierungspräsidium Stuttgart eingetragen werden soll, folgt im Fragebogen. Schließlich kommt die Frage nach dem Dienstgrad, also ob der Teilnehmer im "mittleren Dienst", "gehobenen Dienst" oder im "höheren Dienst" arbeitet. Auch hier soll eine allgemeine Verteilung deutlich werden. Die letzte Frage dreht sich um die Position des Teilnehmers. Als Antwortmöglichkeiten kommen "Führungskraft" und "Sachbearbeiter" in Frage. Wie bei der vorherigen Frage ist diese wichtig, um ein allgemeines Bild der Teilnehmergruppe zu erhalten.<sup>105</sup>

### **7.3 Untersuchungsvorgehen**

Der Zeitraum der Online-Befragung begann am 01.07.2015 und endete am 15.07.2015. Es wurde das Onlineportal Soscisurvey genutzt, um den Fragebogen zu erstellen und die Antworten zu sammeln. Vor der eigentlichen Befragung wurde im Kreis von Familie und Freunden, aber auch von einigen Bekannten, die in der öffentlichen Verwaltung, aber nicht beim

---

<sup>105</sup> Der komplette Fragebogen ist in Anlage 2 zu finden.

Regierungspräsidium arbeiten, ein Pretest durchgeführt. Nach kleineren Änderungen war der Fragebogen versandfertig.

Am 01.07.2015, einem Mittwoch, wurde eine Email mit dem Link zum Fragebogen an die ausgewählten Referate, die die Stichprobe darstellten, versendet.<sup>106</sup> Der Wochentag Mittwoch als Start für die Befragung wurde bewusst gewählt. In vielen Organisationen wird der Montag nicht als geeignet gesehen, da an diesem Tag die Emails und Briefe, die während des Wochenendes eingegangen sind, gesichtet, bearbeitet und beantwortet werden. Eine Umfrage wird dadurch schnell übersehen oder wegen Zeitmangels nicht beachtet.<sup>107</sup> Am Dienstag wurden noch interne Absprachen innerhalb des Regierungspräsidiums mit den beteiligten Referaten getroffen. Daher erschien der Mittwoch als der am besten geeignete Tag, an dem die Mitarbeiter angeschrieben und die Umfragedurchführung begonnen wurde.

In der Email an die Befragten wurden das Thema und das Ziel der Untersuchung vorgestellt, sowie der ungefähre zeitliche Aufwand, der für die Beantwortung des Fragebogens nötig sein würde, benannt. Anonymität wurde zugesichert und die Bitte um Teilnahme an der Befragung geäußert.

Der Fragebogen war seit dem Abend des Vortages online, damit auch eine Bearbeitung sehr früh am Morgen, direkt nach der Bitte um Beantwortung problemlos möglich wäre. Die Erwartung war, dass am ersten Tag der Umfrage die meisten Antworten eingehen würden. Dieser Erwartung wurde entsprochen. Am Abend des ersten Befragungstages lagen 125 vollständige Rückläufe vor.

Am 13.07.2015, also einem Montag und zwei Tage vor Ende der Befragung, wurde eine kurze Erinnerungsmail verschickt,<sup>108</sup> um noch einmal an die Umfrage zu erinnern und um Teilnahme zu bitten.<sup>109</sup> Da diese Email an alle potenziellen Teilnehmer verschickt wurde, enthielt sie auch einen

---

<sup>106</sup> Die Email ist als Anlage 3 beigelegt.

<sup>107</sup> Dies wurde in der Praxisphase beim City of Edinburgh Council in der Abteilung für interne Umfragen so gehandhabt und immer wieder betont.

<sup>108</sup> vgl. Bortz, Döring S. 258

<sup>109</sup> Diese Email befindet sich in Anlage 4.

Dank an diejenigen, die bereits teilgenommen hatten. Das Ziel dieser erneuten Bitte um Teilnahme war, wieder einen Impuls zur Beantwortung des Fragebogens zu geben und die Teilnehmerzahl noch einmal zu erhöhen. Dieses Ziel wurde erreicht. Allein am Tag der Erinnerungsmail gingen weitere 37 vollständige Rückläufe ein.

Nach Ablauf des Befragungszeitraums wurde die Umfrage am 15.07.2015 geschlossen. Es lagen zu diesem Zeitpunkt 242 vollständig beantwortete und weitere 21 abgebrochene, aber teilweise beantwortete Fragebögen vor. Von 337 angeschriebenen Mitarbeitern des Regierungspräsidiums hatten also 263 Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen. Dies entspricht einem Rücklauf von 78,04 %. Eine solche Rücklaufquote ist hoch, auch wenn bei Mitarbeiterbefragungen Rücklaufquoten zwischen 50 und 80 % häufiger vorkommen.<sup>110</sup>

## **8. Untersuchungsergebnisse**

Im Folgenden werden die Untersuchungsergebnisse dargelegt. Die Daten werden erst nur dargestellt und gezeigt. In einem weiteren Schritt werden sie dann zueinander in Verbindung gesetzt und interpretiert. Anhand dieser Ergebnisse werden die Forschungsfragen beantwortet. Ausblicke oder Lösungsvorschläge für etwaige Probleme oder Schwierigkeiten werden, sofern möglich gegeben.

### **8.1 Soziodemographie der Stichprobe**

Zuerst erfolgt anhand der erhobenen soziodemographischen Variablen ein Überblick über die Teilnehmer der Befragung.<sup>111</sup>

Die Frage nach dem Alter wurde von 229 Teilnehmern beantwortet. 18% dieser 229 Teilnehmer, also 41 Personen gaben an, 20 bis 35 Jahre alt zu sein. 38% der Teilnehmenden wählten die Antwort "über 35 bis 50 Jahre". Dies entspricht 88 Personen. Schließlich gaben 100 Teilnehmer an, über

---

<sup>110</sup> vgl. Kromrey S. 381, Thielsch, Meinold T./Weltzin, Simone: Online-Umfragen und Online-Mitarbeiterbefragungen. 2012.

<sup>111</sup> Detaillierte Graphiken zur Soziodemographie der Studie befinden sich in Anlage 1, auf den Seiten 86 bis 90.

50 Jahre alt zu sein. Das sind 44% von 229. Die größte Teilnehmergruppe stellen also die über 50-jährigen dar, dicht gefolgt von den über 35 bis 50 Jährigen.

Die folgende Frage nach dem Geschlecht haben 225 der Befragten beantwortet. 140, oder 62% von ihnen gaben an, weiblich zu sein, die restlichen 38% gaben an, männlich zu sein. Dies entspricht 85 Teilnehmern. Grob kann man sagen, dass etwas weniger als  $\frac{2}{3}$  der diese Frage Beantwortenden weiblich und etwas mehr als  $\frac{1}{3}$  männlich sind.

Als nächstes wurde nach der bisherigen Beschäftigungsdauer beim Regierungspräsidium Stuttgart gefragt. Beantwortet haben diese Frage 202 Teilnehmer. Die Angabe konnte frei in ein Textfeld eingetragen werden. Angaben wie "seit 2010" wurden in Jahre umgerechnet. Angaben in Monaten wurden ebenfalls in Jahre umgerechnet, um einheitliche Angaben zu erhalten. Gesplittete Angaben, also zum Beispiel "1991 - 2003, wieder seit 2010" wurden zusammengerechnet. Antworten wie "über 10 Jahre" wurden mit elf Jahren in die Auswertung übernommen. Ein Teilnehmer antwortete mit "sehr lange". Diese Angabe wurde nicht in der Auswertung berücksichtigt, weil das kein konkreter Wert ist, mit dem gearbeitet werden kann.

Eine Einteilung in Gruppen wurde erst bei der Auswertung vorgenommen. Es wurden die Gruppen "bis 2 Jahre", "über 2 bis 10 Jahre", "über 10 Jahre bis 20 Jahre" und "über 20 Jahre" gebildet. Hier ergab sich, dass 33 Teilnehmer, also 16% der 202 Antwortenden zwei Jahre oder kürzer beim Regierungspräsidium arbeiten. 68 Teilnehmer, also 34% gaben an, über zwei Jahre bis zehn Jahre für das Regierungspräsidium tätig zu sein. 21% der Teilnehmer, also 43, antworteten, dass sie über zehn Jahre bis zwanzig Jahre beim Regierungspräsidium beschäftigt sind. Schließlich antworteten 58 Teilnehmer oder 29%, dass sie bereits über zwanzig Jahre dort arbeiten. Wenn man die Stichprobe gröber unterteilt, stellt man fest, dass genau 50% der Antwortenden bis zehn Jahre, und genau 50% mehr als zehn Jahre dort arbeiten. Der durchschnittliche Teilnehmer der Umfrage ist seit 13,82 Jahren, also 13 Jahren und fast zehn Monaten beim Regie-



rungspräsidium tätig. Weil nach einem Bericht der Wirtschaftswoche von Oktober 2012 die Deutschen im Durchschnitt 11,2 Jahre beim selben Arbeitgeber bleiben, liegt dieser Wert über dem Durchschnitt.<sup>112</sup>

Drei der Befragten waren erst seit zwei Monaten beim Regierungspräsidium beschäftigt, was die kürzeste angegebene Arbeitsdauer darstellt. Demgegenüber steht ein Mitarbeiter, der schon seit 41 Jahren dort arbeitet. Dies war die längste angegebene Beschäftigungsdauer.

223 Befragte beantworteten die Frage nach dem Dienstgrad. Von ihnen sind 21%, also 47 Teilnehmer im mittleren Dienst tätig. 52% oder 116 Antwortende sind im gehobenen Dienst und 27%, was 60 Teilnehmern entspricht, im höheren Dienst beschäftigt. Der gehobene Dienst stellt also die größte Teilnehmergruppe dar.

Bezüglich der Aufgabenebene ist die Verteilung so, dass bei 224 diese Frage beantwortenden Teilnehmern 14% oder 31 Personen als Führungskraft tätig sind. 86%, was 193 Befragten entspricht, sind als Sachbearbeiter beschäftigt.

Der durchschnittliche Teilnehmer der Umfrage ist also über 50 Jahre alt, weiblich und seit 13 Jahren und zehn Monaten beim Regierungspräsidium Stuttgart beschäftigt. Außerdem arbeitet dieser Teilnehmer als Sachbearbeiter im gehobenen Dienst.

## **8.2 Auswertung des Fragebogens**

Die Auswertung des Fragebogens erfolgt in zwei Stufen. Im ersten Schritt werden die Antworten bei jeder Frage einzeln betrachtet. Im zweiten Schritt wird überprüft, wie sich Verbindungen zwischen einzelnen Fragen herstellen lassen. Hier wird der Fokus vor allem auf die Beantwortung der Forschungsfragen gelegt. Es werden Schlussfolgerungen aus den Auswertungen und Verbindungen gezogen. Außerdem sind noch einige weite-

---

<sup>112</sup> vgl. Wirtschaftswoche, Erfolg, Jobsuche; 14. Oktober 2012.  
<http://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/mitarbeiterzufriedenheit-die-deutschen-sind-ihrem-arbeitgeber-treu/7252246.html> [18.08.2015];  
dieser Artikel bezieht sich jedoch auf Unternehmen allgemein und nicht speziell auf den öffentlichen Dienst.

re Aspekte aufgefallen, die nicht unmittelbar mit den Forschungsfragen zu tun haben, jedoch trotzdem kurz erwähnt werden sollen.

### **8.2.1 Auswertung der einzelnen Fragen**

Die erste Frage bezog sich auf die generelle Haltung der Befragten zur Telearbeit. Insgesamt 247 Teilnehmer beantworteten die Frage, ob sie Telearbeit allgemein eher befürwortend oder ablehnend gegenüberstehen. 86% der Antwortenden befürworten laut ihren Angaben diese Arbeitsform. 14%, oder 35 Teilnehmer stehen Telearbeit jedoch eher ablehnend gegenüber.<sup>113</sup>

Als nächstes wurde gefragt, ob der Teilnehmer selbst in Telearbeit tätig ist. Diese Frage beantworteten insgesamt 248 Teilnehmer. 29% von ihnen, also 71 Personen, gaben an, selbst in Telearbeit zu arbeiten, während bei den restlichen 71% dies nicht der Fall ist.<sup>114</sup>

Die folgende Frage richtete sich nur an diejenigen, die selbst in Telearbeit tätig sind. Es wurde erfragt, wie viele Tage pro Woche in Telearbeit gearbeitet wird. Alle 71 Teilnehmer gaben bei dieser Frage eine Antwort, die in Abbildung 1 graphisch dargestellt wird.

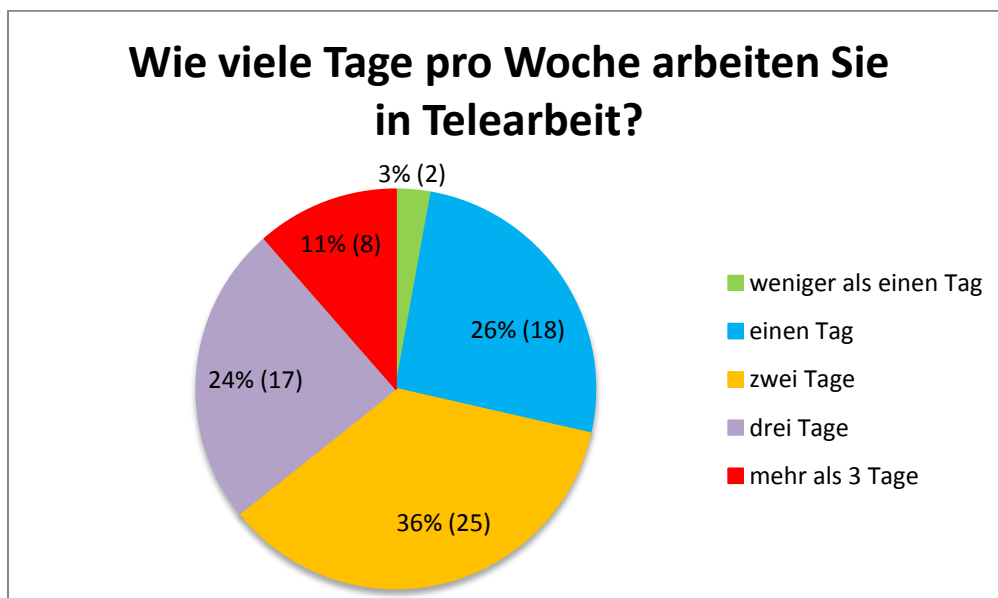


Abbildung 1: eigene Darstellung.

<sup>113</sup> vgl. dazu Forschungsfrage 5, ab Seite 47, Kapitel 8.2.2.

<sup>114</sup> Eine Graphik ist in Anlage 1 auf Seite 60 zu finden.

3% von ihnen arbeiten demnach weniger als einen Tag pro Woche in Telearbeit. 26% gaben an, einen Tag in der Woche mit Telearbeit zu verbringen und 36% der Befragten arbeiten zwei Tage die Woche in dieser Arbeitsform. 24% der Antwortenden verbringen drei Tage wöchentlich in Telearbeit und 11% arbeiten sogar mehr als drei Tage pro Woche in Telearbeit. Es wird deutlich, dass etwa  $\frac{2}{3}$  der in Telearbeit tätigen bis zu zwei Tage wöchentlich in Telearbeit verbringen, während etwa  $\frac{1}{3}$  der Antwortenden mehr als zwei Tage in dieser Arbeitsform tätig sind.

Auch die nächste Frage richtete sich nur an diejenigen, die angaben, selbst in Telearbeit zu arbeiten. Es ging um die bisherige Dauer der Telearbeit, graphisch in Abbildung 2 dargestellt. Wie bei der vorherigen Frage antworteten alle 71 telearbeitenden Teilnehmer. 11% von ihnen gaben an, bisher weniger als sechs Monate in Telearbeit zu arbeiten. 14% beantworteten diese Frage mit "6 Monate bis ein Jahr". 33% arbeiteten seit über einem Jahr bis drei Jahre in dieser Arbeitsform und 42% waren bereits seit über drei Jahren so tätig.

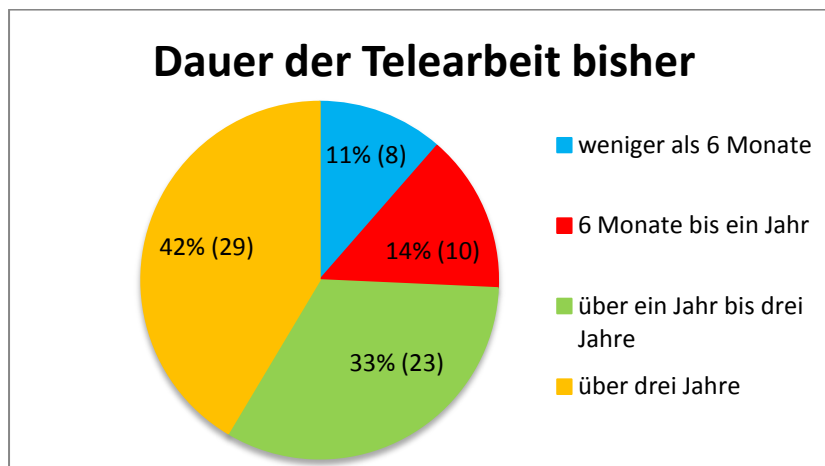


Abbildung 2: eigene Darstellung.

Als nächstes wurden wieder nur die Mitarbeiter in Telearbeit befragt. Es ging darum, ob sie sich aufgrund der Telearbeit "deutlich mehr", "etwas mehr", "genauso", "etwas weniger" oder "gar nicht" um Informationen in den Bereichen "Arbeitsinhalte", "kollegiales Umfeld" und "eigene Weiter-

entwicklung" kümmern müssen. Das Ergebnis ist in Abbildung 3 erkennbar.<sup>115</sup>

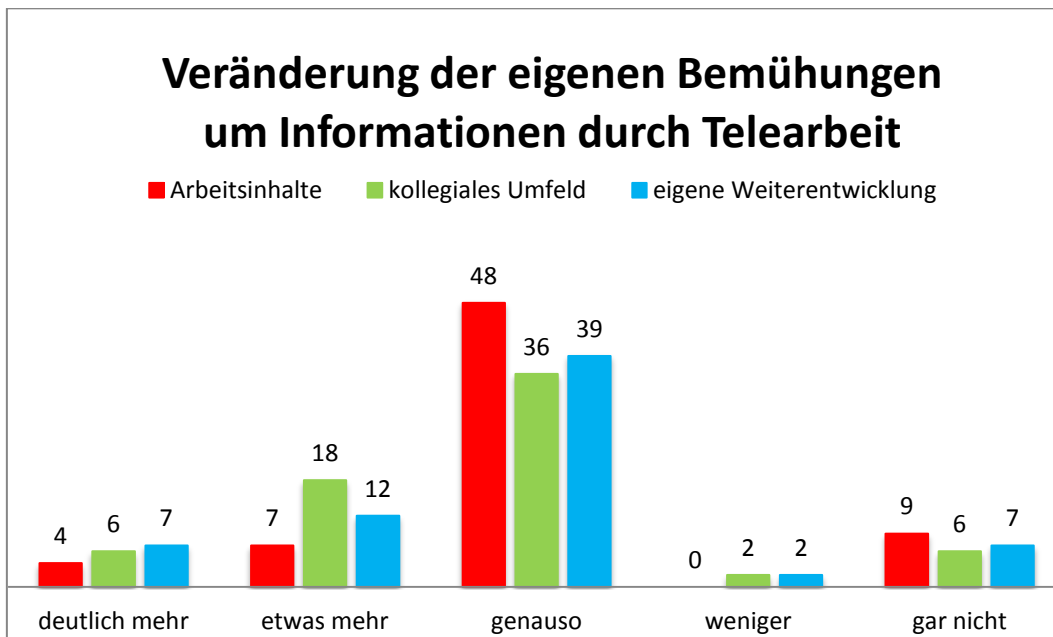


Abbildung 3: eigene Darstellung.

Hervorzuheben ist hier, dass zwar die meisten Teilnehmer angeben, sich genauso um Informationen zu bemühen wie vor der Telearbeit, allerdings geben insgesamt 25 Befragte an, sich deutlich mehr oder etwas mehr bezüglich des kollegialen Umfeldes bemühen zu müssen. Das sind 35,2% der teilnehmenden 71 Personen. 19 Befragte erklären, sie müssen sich deutlich mehr beziehungsweise etwas mehr um die eigene Weiterentwicklung bemühen zu müssen. Dies entspricht 26,8% von 71 Teilnehmern.

Die anschließende Frage richtete sich nur an Teilnehmer, die nicht selbst in Telearbeit tätig sind. Es wurde gefragt, ob der Teilnehmer eng mit einem Telearbeiter zusammenarbeitet. Diese Frage wurde von insgesamt 176 Personen beantwortet. 51% gaben an, eng mit einem Kollegen in Telearbeit zusammenzuarbeiten, während 49% antworteten, dass dies bei ihnen nicht der Fall sei.

Als nächstes wurde nach der Kommunikation mit Kollegen in Telearbeit gefragt. Diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt. Es waren vier ver-

<sup>115</sup> Detaillierte Graphiken zu den einzelnen Bereichen sind in Anlage 1, auf Seite 63f zu finden.

schiedene Kommunikationsinstrumente angegeben und es sollte markiert werden, wie häufig welches Kommunikationsinstrument genutzt wird. Das Ergebnis ist in Abbildung 4 dargestellt:<sup>116</sup>

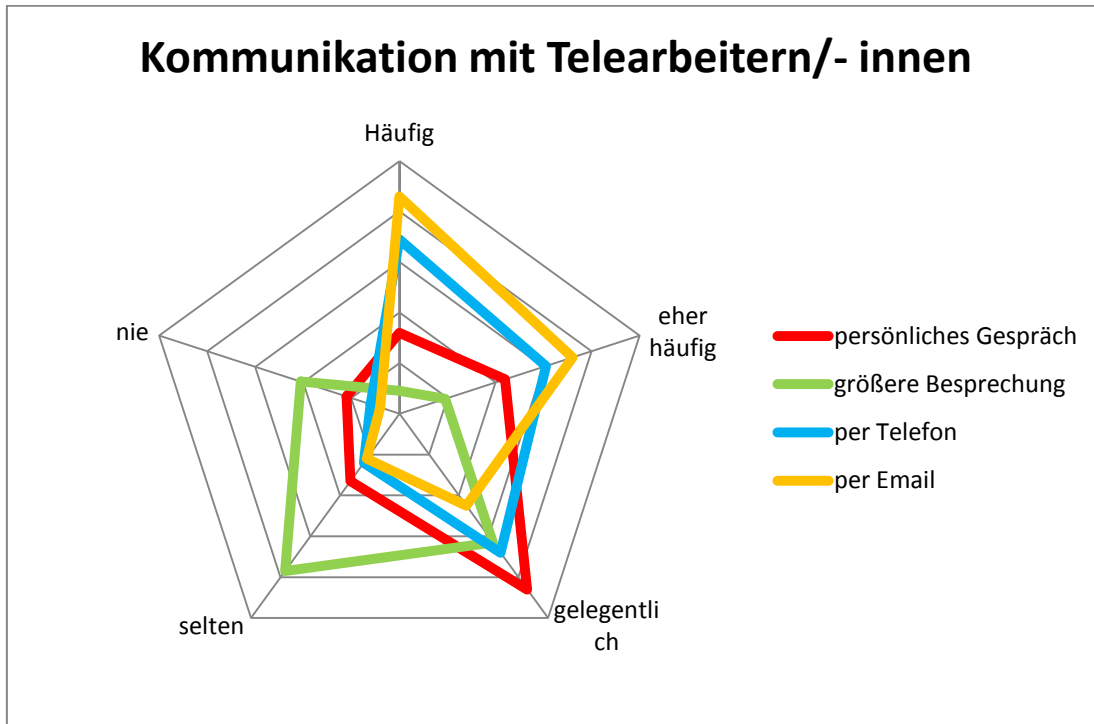


Abbildung 4: eigene Darstellung.

Es wird deutlich, dass Telefon und Email am häufigsten genutzt werden, um mit Kollegen in Telearbeit zu kommunizieren. 56% Teilnehmer antworteten, häufig oder eher häufig per Telefon mit Kollegen in Telearbeit zu kommunizieren. 68% der Antwortenden gaben an, sich häufig beziehungsweise eher häufig per Email mit telearbeitenden Kollegen auszutauschen. Ein persönliches Gespräch findet bei 25% der Teilnehmer häufig oder eher häufig mit einem Telearbeiter statt. Allerdings geben 40% an, sich gelegentlich unter vier Augen mit einem telearbeitenden Kollegen zu unterhalten. In größeren Besprechungen tauschen sich jedoch nur 13% der Antwortenden häufig oder eher häufig aus. Dagegen antworten 57%, dass sie selten oder nie auf diese Weise mit Kollegen in Telearbeit kommunizieren.

<sup>116</sup> Die einzelnen Kommunikationsinstrumente sind in Anlage 1, Seite 67 ausführlich dargestellt.

Es folgte die Frage nach der Nutzung eines gemeinsamen Kalenders. Damit sollte festgestellt werden, wie verbreitet gemeinsame Kalender sind und wie viele Mitarbeiter sie tatsächlich nutzen. 239 Teilnehmer beantworteten diese Frage. 47% davon gaben an, mit ihren Kollegen einen gemeinsamen Kalender zu nutzen, 53% tun das nicht.<sup>117</sup>

Danach folgte die Frage nach einem Präsenztage im Referat, an dem die Kollegen in Telearbeit anwesend sein müssen. Die Antworten sind in Abbildung 5 ersichtlich. 232 Teilnehmer beantworteten diese Frage. 25% antworteten mit "ja", 58% sagten "nein". Die restlichen 17% - was 40 Mitarbeitern entspricht - sagten "weiß nicht". Eine ähnliche Frage folgte dann im Bezug auf Kernzeiten, zu denen die Telearbeiter erreichbar sein müssen. 237 Teilnehmer beantworteten diese Frage, deren Antworten in Abbildung 6 zu sehen sind. Von ihnen gaben 44% an, es gebe solche Kernzeiten. 21% verneinten das. 35%, also mehr als 1/3 der Antwortenden (82 Personen) gab an, nicht zu wissen, ob es Kernzeiten für die Telearbeiter in ihrem Referat gibt.

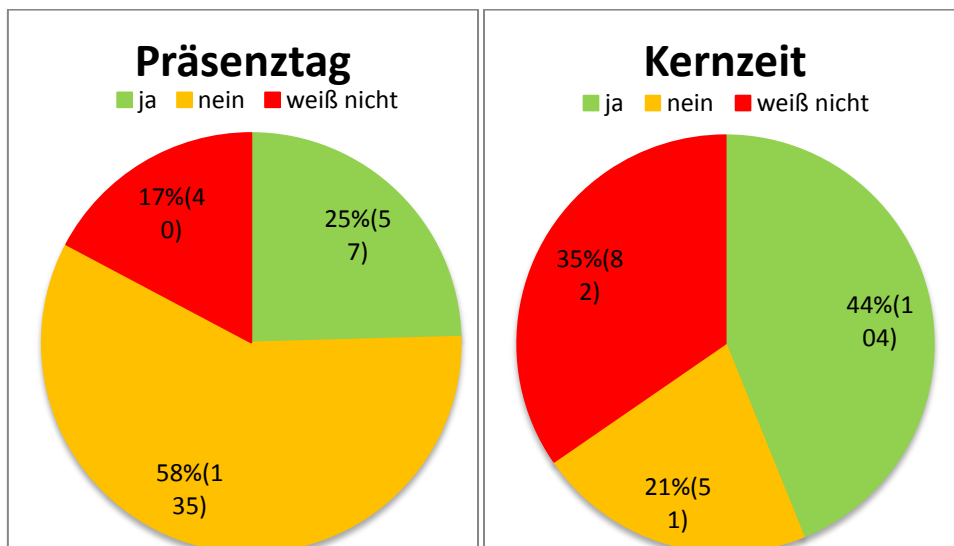


Abbildung 5: eigene Darstellung.      Abbildung 6: eigene Darstellung.

<sup>117</sup> Eine Graphik dazu ist in Anlage 1 auf Seite 71 zu finden.

Die nächste Frage drehte sich um mögliche Probleme, die aufgrund der Telearbeit auftreten können. Die Teilnehmer sollten angeben, ob es in den verschiedenen genannten Bereichen wegen der Telearbeit häufiger zu Problemen in der Kommunikation kommt. Graphisch werden die Antworten in Abbildung 7 gezeigt:<sup>118</sup>

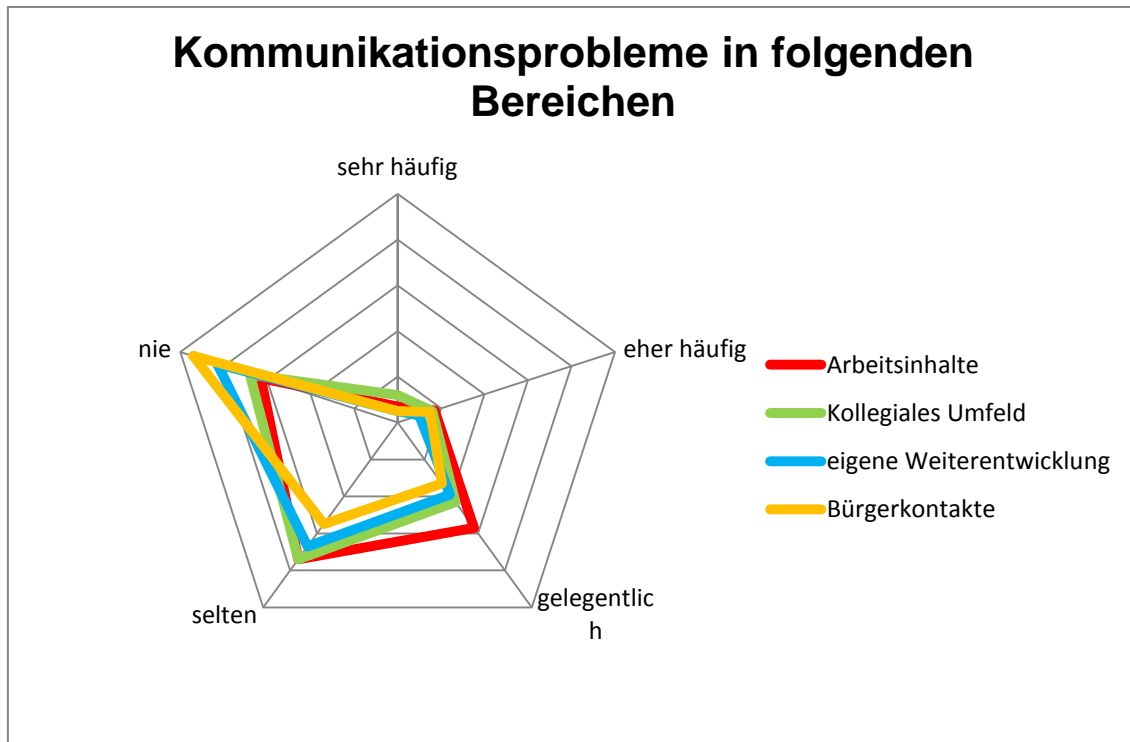


Abbildung 7: eigene Darstellung.

Bei den Antworten zu dieser Frage ist auffällig, dass es keinen Bereich zu geben scheint, der sich sehr von den anderen unterscheidet. Demnach geben 11% der 218 Antwortenden an, dass es häufig oder sehr häufig zu Problemen im Bereich der Arbeitsinhalte käme. Im Bereich "kollegiales Umfeld" liegt hier der Wert am höchsten mit 13% von 213 Antwortenden. Die Werte bei "eigene Weiterentwicklung" und "Bürgerkontakte" liegen 7% von 204, beziehungsweise 10% von 202 Antwortenden. 60% der Teilnehmer gaben an, dass es im Bereich "Arbeitsinhalte" gelegentlich oder selten zu Problemen aufgrund der Kommunikation bei Telearbeit käme und 29% sagten aus, es käme in diesem Bereich nie zu solchen Problemen. Beim "kollegialen Umfeld" ist es ähnlich. 55% erklärten, es käme gelegentlich

<sup>118</sup> In Anhang 1 auf Seite 75 werden die einzelnen Bereiche noch einmal detailliert dargestellt.

oder selten zu Problemen wegen der Kommunikation bei Telearbeit. 32% gaben an, es käme nie zu diesen Problemen. 52% stellten fest, dass es bei der eigenen Weiterentwicklung gelegentlich oder selten zu Schwierigkeiten aufgrund der Kommunikation bei Telearbeit kam. Bei den Bürgerkontakten waren es 44%, die diese Aussage machten. Schließlich gaben 41% an, es käme nie zu Problemen bezüglich der eigenen Weiterentwicklung aus diesem Grund. Im Bereich der Bürgerkontakte lag dieser Wert mit 47% noch höher. Es kommt also nicht besonders häufig zu Schwierigkeiten aufgrund der Kommunikation mit Telearbeitskollegen.

Es folgte die Frage nach der Schwere der aufgetretenen Probleme.<sup>119</sup> Die Teilnehmer sollten angeben, wie schwerwiegend die Auswirkungen der vorher erfragten Probleme waren. Nur 13% der 199 Personen, die diese Frage beantworteten, gaben an, dass die Probleme schwerwiegend oder eher schwerwiegend waren. 59% waren der Meinung, sie seien eher unbedeutend gewesen und 28% erklärten, die Probleme seien unbedeutend gewesen.

Die folgende Frage befasste sich mit den Gründen für aufgetretene Probleme. Es standen verschiedene Gründe zur Auswahl; mehrere Antworten konnten angegeben werden. Zusätzlich gab es ein freies Textfeld, in das weitere Gründe eingegeben werden konnten. In Abbildung 8 werden die vorgegebenen Gründe nach Häufigkeit der Nennung geordnet aufgezeigt.

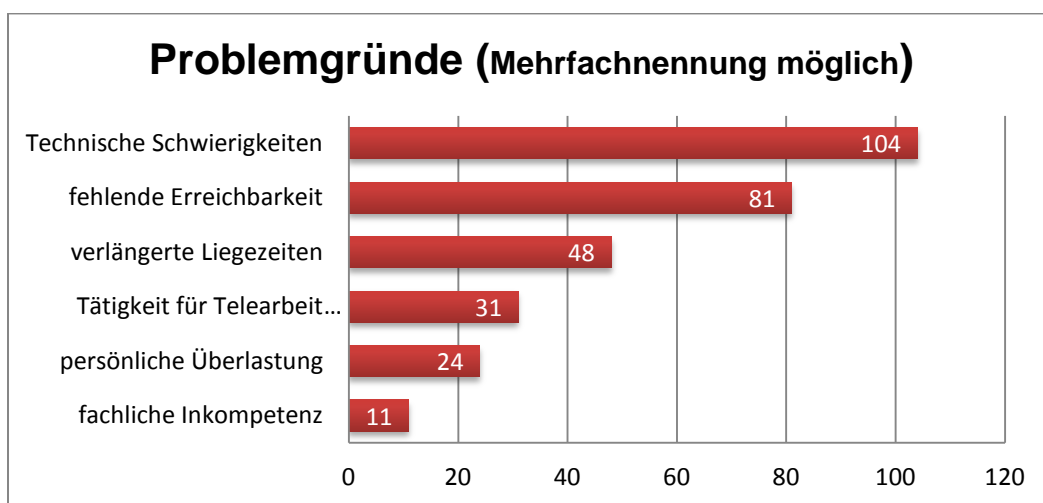


Abbildung 8: eigene Darstellung.

<sup>119</sup> Ein Schaubild dazu ist auf Seite 79 in Anlage 1 aufgeführt.



Technische Schwierigkeiten wurden als häufigster Problemgrund angegeben. 104 Personen hatten damit schon zu kämpfen, was bei 245 Antwortenden 42% entspricht. Fehlende Erreichbarkeit der Telearbeiter rangiert auf dem zweiten Platz. 81 Teilnehmer gaben dies als Grund für Probleme an. Dies sind 33% der Teilnehmer, die diese Frage beantworteten. Verlängerte Liegezeiten lösten bei 48 Teilnehmern, oder 20% der Antwortenden, bereits Schwierigkeiten aus und die Tatsache, dass die ausgeführte Tätigkeit für Telearbeit nicht geeignet war bei 31 Personen. Das entspricht 13% derer, die diese Frage beantworteten. Persönliche Überlastung sahen 24 Teilnehmer, oder 10% der Antwortenden, als Problemgrund und fachlich Inkompetenz wurde von 11 Befragten, was 4% entspricht, als Auslöser für Probleme angegeben.

Im freien Textfeld wurden einige weitere Problemgründe angegeben.<sup>120</sup> So wurde mangelnde Kommunikation sowie Schwierigkeiten bei Telearbeit in Kombination mit Teilzeit aufgeführt. Einige Teilnehmer merkten an, dass sie keine Erfahrungen damit hätten oder keine Probleme vorgekommen seien.

Die letzte Frage drehte sich um die allgemeine Kommunikationssituation im jeweiligen Referat. 229 Teilnehmer beantworteten sie. Die Ergebnisse sind in Abbildung 9 dargestellt.

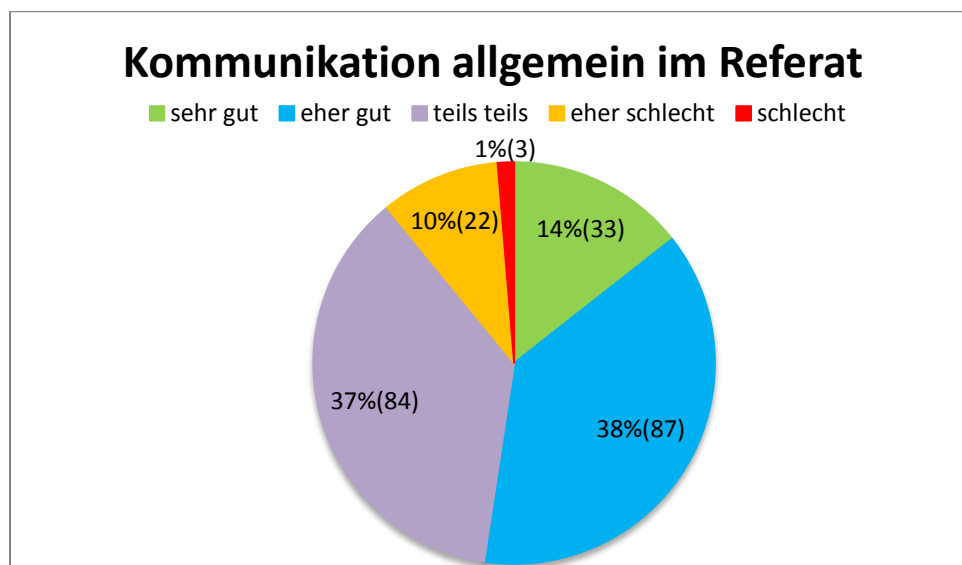


Abbildung 9: eigene Darstellung.

<sup>120</sup> Diese Angaben sind wortwörtlich auf Seite 82 in Anlage 1 zu finden.

52% Teilnehmer beurteilten die Kommunikation in ihrem Referat als sehr gut oder eher gut. Nur 11% gaben an, die Kommunikation in ihrem Referat sei eher schlecht oder schlecht, während 37% sie als "teils, teils" beurteilten.

Schließlich folgte noch ein Textfeld für eventuelle Ideen oder Lösungsvorschläge zur Behebung von Kommunikationsproblemen.<sup>121</sup> Hier wurde ein fester Präsenztage, aber auch Kernzeiten öfter genannt. Regelmäßige Besprechungen, aber auch das Funktionieren von Outlook und telefonische Erreichbarkeit wurden angeführt. Weiter wurde ein funktionierendes Informations- und Kommunikationssystem als wesentlich benannt und kritisiert, dass Lösungen in diesem Bereich zu lange dauerten. Gründliche Vorbereitung des telearbeitenden Kollegen, sowie Videokonferenzen als mögliche Problemlösung waren weitere Nennungen. Die Genehmigung von weniger Telearbeitsplätzen wurde auch vorgeschlagen, aber auch mehr Wertschätzung für Kollegen in Telearbeit und Telearbeit im Allgemeinen, auch für diejenigen, die im Büro vor Ort sind und gegebenenfalls Dinge, die eigentlich in den Aufgabenbereich eines Kollegen in Telearbeit fallen, erledigen. Dies sei zum Beispiel der Fall, wenn eine Angelegenheit eilt, oder wenn sonst niemand im Büro sei.

Außerdem wird Telearbeit bei Führungskräften kritisch gesehen. Ein Minimum von 2 Tagen im Büro wird angeregt, ebenso wie die Markierung von Abwesenheitszeiten in Outlook oder ein Chat-System oder Teamspeak für Kollegen. Auch virtuelle Gruppenarbeitsräume oder SharePoint, also sozusagen Wikis zur virtuellen Zusammenarbeit, wurden angeregt. Ein Teilnehmer sprach sich für die Abschaffung jeglicher Telearbeit aus; für weniger Telearbeitsgenehmigungen gibt es auch Anregungen. Andere merkten an, dass genau geprüft werden müsse, ob sich eine Tätigkeit für Telearbeit eignet.

---

<sup>121</sup> Die wortwörtlichen Anmerkungen sind in Anlage 1, Seite 97f zu finden.

### **8.2.2 Beantwortung der Forschungsfragen**

Die Forschungsfragen können mit den erhobenen Daten beantwortet werden. Dazu wurden die jeweiligen Antworten herausgefiltert, welche den Forschungsfragen zugeordnet werden können.

Zu Frage 1: Welche Kommunikationsinstrumente werden genutzt, um mit Kollegen in Telearbeit zu kommunizieren?

Die erste Frage bezüglich der genutzten Kommunikationskanäle zeigt, dass wie erwartet am Häufigsten per Email und per Telefon mit den Kollegen in Telearbeit kommuniziert wird. Diese Kommunikationsformen bieten sich an, wenn Kollegen nicht im Hause tätig sind. Das persönliche Gespräch wird aber auch noch gern gesucht und von 75% der Kollegen mindestens gelegentlich zum Austausch genutzt. Weniger oft kommt die Kommunikation in größeren Besprechungen vor. 57% der Befragten gaben an, sich so nur selten oder nie auszutauschen. Dies wäre ein Ansatzpunkt zur Verbesserung der Kommunikation, weil man durch Besprechungen in größerer Runde schnell einen Überblick über den aktuellen Stand der Arbeit der Kollegen bekommen kann und auch Probleme gemeinsam angesprochen und geklärt werden können.

In der Gruppe der selbst in Telearbeit Beschäftigten wurde bei allen Kommunikationsformen öfter "häufig" oder "eher häufig" angegeben, als im Durchschnitt aller Gruppen. Nur 15% gaben an, selten oder nie im persönlichen Gespräch Dinge mit Kollegen zu besprechen. Im Durchschnitt lag dieser Wert 10% höher. Bei den eher weniger vorkommenden größeren Besprechungen gaben 42% der Telearbeiter an, dass sie diese gelegentlich zum Austausch mit Kollegen nutzen. Der Durchschnitt aller Teilnehmer liegt bei 30%. Selten oder nie wurde in dieser Gruppe von 43% angegeben. Dieser Wert liegt im Durchschnitt bei 57%. Nur 3% gaben an, selten per Telefon mit ihren Kollegen zu kommunizieren und niemand sagte, er kommuniziere nie mit Kollegen per Telefon. Im Schnitt liegt dieser

Wert bei 10%, beziehungsweise 5%. Email wurde von 83% häufig oder eher häufig als Kommunikationsinstrument gewählt. Bei allen Teilnehmern liegt dieser Wert bei 68%. Es scheint so zu sein, dass Telearbeiter insgesamt mehr kommunizieren. Dies liegt zum Einen in der Natur dieser Arbeitsform und war so zu erwarten und wird zum Anderen ausdrücklich von den Telearbeitern gefordert, um das Gelingen der Telearbeit zu erreichen.<sup>122</sup>

In der Gruppe derer, die angegeben hatten, eng mit einem Kollegen in Telearbeit zusammen zu arbeiten, waren die Werte bei größeren Besprechungen und Kommunikation per Telefon in dem Durchschnitt aller Teilnehmer ähnlicher. Persönliche Gespräche führte nur 2% nie, verglichen mit 10% aller Teilnehmer, und 23% häufig, verglichen mit 15% aller Teilnehmer. 77% dieser Untergruppe gaben an, häufig oder eher häufig per Email mit den Kollegen in Telearbeit zu kommunizieren. Dieser Wert liegt im Durchschnitt bei 68%.

In der Gruppe derer, welche angegeben hatten, nicht eng mit einem Kollegen in Telearbeit zusammen zu arbeiten, gaben nur 18% an, häufig oder eher häufig mit Telearbeitskollegen persönlich zu sprechen. Im Durchschnitt sind es 35%. Nie persönlich sprechen allerdings 27% dieser Gruppe mit telearbeitenden Kollegen. Auch bei großen Besprechungen ist die Tendenz ähnlich. 75% dieser Gruppe gaben an, selten oder nie auf diese Weise mit Kollegen in Telearbeit in Kontakt zu treten. Im Durchschnitt waren es 57%. Auch bei der Kommunikation per Telefon gaben nur 39% häufig oder eher häufig an. Im Durchschnitt wurde dies von 56% der Teilnehmer angegeben. Die Kommunikation per Email gaben nur 47% als häufig oder eher häufige Kommunikation mit Telearbeitskollegen an. Dieser Wert liegt bei allen Teilnehmern bei 68%. Insgesamt gab es in dieser Gruppe öfter die Angabe "nie", während diese Auswahl von der Gruppe der Telearbeiter fast gar nicht verwendet wurde. Ein möglicher Grund dafür liegt jedoch im Fragebogen selbst. Bei der Frage nach der Kommunikation mit Kollegen in Telearbeit wäre es hilfreich, die Antwortmöglichkeit

---

<sup>122</sup> vgl. Bloser, Perdikomati S. 23, Glaser S. 135.

"ich habe keine Kollegen in Telearbeit" hinzuzufügen. Im vorliegenden Fragebogen war diese Möglichkeit nicht vorgesehen. Daher wurde die Frage nach der Kommunikation immer wieder von Teilnehmern, die angegeben hatten, nicht eng mit Kollegen in Telearbeit zusammenzuarbeiten, übersprungen. Einige trugen auch in das freie Textfeld ein, dass sie keine Kollegen in Telearbeit haben. Jedoch ist es auch möglich, dass einige Teilnehmer, die keine Kollegen in Telearbeit haben, die Antwortmöglichkeiten "nie" in den einzelnen Kategorien ausgewählt haben. Dies würde den Durchschnittswert ein wenig in die Richtung der Angabe "nie" verzerren. Allerdings kann die Zahl derer, die so geantwortet haben, nicht zu hoch sein, da maximal 24 Teilnehmer der Gruppe derer, die nicht eng mit einem Kollegen in Telearbeit zusammenarbeiten, angegeben haben, "nie" auf die angegebene Weise - in diesem Fall in einer größeren Besprechung - mit dem Kollegen zu kommunizieren. Trotzdem würde eine Antwortmöglichkeit "ich habe keine Kollegen in Telearbeit" die Genauigkeit der Ergebnisse erhöhen und auch die Auswertung vereinfachen.

Zu Frage 2: Sehen Telearbeiter die Kommunikationssituation anders, als Kollegen, die nicht in Telearbeit tätig sind?

Die zweite Forschungsfrage bezog sich auf die Meinung zur Kommunikationssituation allgemein im Referat. Diejenigen, die selbst in Telearbeit tätig sind, haben auf diese Frage positiver geantwortet als die anderen beiden Gruppen. Von den Telearbeitern selbst beurteilen nur 7% die Kommunikation im Referat als eher schlecht oder schlecht. In der Gruppe derer, die eng mit Kollegen in Telearbeit zusammenarbeiten, sind es 15% und in der Gruppe ohne enge Zusammenarbeit mit Telearbeitern sind es 9%. Im Durchschnitt sind 11% der Teilnehmer der Ansicht, die Kommunikation laufe eher schlecht oder schlecht ab.<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup> Entsprechende Graphiken sind zur besseren Veranschaulichung ab Seite 83 bis Seite 85 in Anlage 1 zu finden.

Natürlich gibt es neben der Telearbeit viel mehr Faktoren, die zum Gelingen der Kommunikation in einem Referat beitragen, oder ebendiese stören können. Es ist jedoch auffällig, dass die Telearbeiter selbst die allgemeine Kommunikation eher so bewerten wie Kollegen, die nicht eng mit Telearbeitern zusammenarbeiten. Die Gruppe derer, die eng mit einem Telearbeitskollegen zusammenarbeiten, beurteilt die allgemeine Kommunikation aber ebenfalls zu 18% als sehr gut. Dies ist von allen drei Gruppen der höchste Wert. Von den Telearbeitern gaben 12% dieses Urteil ab und von denjenigen, die nicht in enger Zusammenarbeit mit Telearbeitern standen urteilten 13% so. Die Bandbreite der Antworten ist in der Gruppe der Kollegen, die eng mit einem Telearbeiter zusammenarbeiten am Größten. Eine mögliche Erklärung wäre, dass sich die Kollegen in Telearbeit selbst mehr darüber bewusst und bereit sind, sich mehr für die Kommunikation mit Kollegen im Büro anstrengen zu müssen und das auch tun. Allgemein ist festzuhalten, dass die Mehrheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation eher zufrieden ist.

Zu Frage 3: Wie ist der Informationsstand der Kollegen bezüglich der Präsenztage und Kernzeiten?

Des Weiteren sollte überprüft werden, inwieweit die Teilnehmer über Kernzeiten und Präsenztage informiert sind.<sup>124</sup> 17%, was 40 Teilnehmern entspricht, gaben an, nicht zu wissen, ob es einen Präsenztage gibt, an dem alle Mitarbeiter im Büro anwesend sein müssen. Bei genauerem Hinsehen fiel auf, dass vier Personen, die diese Antwort gaben, selbst in Telearbeit tätig sind. 13 Mitarbeiter, die diese Antwort gaben, arbeiten eng mit einem Kollegen in Telearbeit zusammen. Dass Mitarbeiter, die keine Kollegen in Telearbeit haben, nicht über einen Präsenztage Bescheid wissen, ist nicht weiter erstaunlich. Jedoch sollten die Telearbeiter selbst, aber auch diejenigen, die eng mit jemandem in Telearbeit zusammenarbeiten und sich mit dieser Person abstimmen müssen, wissen, ob es so

---

<sup>124</sup> vgl. Abbildungen 5 und 6 auf Seite 33.

einen Tag gibt und gegebenenfalls, wann dieser ist. So können Absprachen und Kommunikation erleichtert werden.

Bei der Frage nach den Kernzeiten wird noch deutlicher, dass es ein Informationsdefizit gibt. 35% oder 82 Befragte gaben an, nicht zu wissen, ob es Kernzeiten gibt, in welchen die telearbeitenden Kollegen erreichbar sein müssen. 9 Personen aus dieser Gruppe arbeiten selbst in Telearbeit und 26 Mitarbeiter haben einen Telearbeitskollegen, mit dem sie eng zusammenarbeiten. Wie bei Präsenztagen, sollten zumindest diese beiden Untergruppen über Kernzeiten informiert sein, da dies die Zusammenarbeit wesentlich erleichtern kann. Auch wurde nicht gefragt, ob alle, die angaben, dass es Kernzeiten gibt, wissen, wann diese sind. In einer weiteren Frage könnte dieser Umstand geklärt werden.

Bessere Information über Präsenztage und Kernzeiten könnte zum Einen die Probleme wegen fehlender Erreichbarkeit verringern, zum Anderen die Grundhaltung gegenüber dieser Arbeitsform verbessern. Eine Email des Referats- oder Sachgebietsleiters, in der auf Präsenztage und Kernzeiten hingewiesen wird und die an alle Mitarbeiter im Referat oder Sachgebiet geschickt wird, ist schnell geschrieben und vom Aufwand her gering, könnte aber eine große Wirkung haben.

Sollte es noch keine Kernzeiten oder Präsenztage geben, kann über deren Einführung nachgedacht werden. Als mögliche Problemlösung wurde das von einigen Teilnehmern im freien Textfeld vorgeschlagen.

Anzumerken ist noch, dass Präsenztage auch von den Telearbeitern eingehalten werden müssen. Über Urlaub oder sonstige Abwesenheit sind die Kollegen im Büro zu informieren.

Zu Frage 4: Ist Kommunikation bei alternierender Telearbeit ein Grund für Probleme und Schwierigkeiten? Welche anderen Problemgründe gibt es?

Die Frage nach den Kommunikationsproblemen aufgrund der Telearbeit wurde im Fragebogen gestellt. Die vier Bereiche, die geprüft wurden, wa-

ren Arbeitsinhalte, kollegiales Umfeld, eigene Weiterentwicklung und Bürgerkontakte.<sup>125</sup> Bei der Literaturrecherche war deutlich geworden, dass es hier durchaus öfter zu Problemen aufgrund der Kommunikation bei Telearbeit kommen kann. Daher sollte überprüft werden, ob das beim Regierungspräsidium Stuttgart der Fall ist. Das Ergebnis war überraschend positiv.

Nur 11%, oder 24 Teilnehmer, gaben an, dass es im Bereich der Arbeitsinhalte sehr häufig oder eher häufig zu solchen Problemen kommt. Davon war nur eine Person selbst in Telearbeit tätig. 17 Teilnehmende, die so antworteten, arbeiten eng mit einem Kollegen in Telearbeit zusammen. Die Telearbeit des Kollegen kann sich somit negativ auf die Arbeit des Büroarbeiters ausgewirkt haben.

Im Bereich des kollegialen Umfeldes gaben insgesamt 13% der Teilnehmer an, dass es sehr häufig oder eher häufig zu besagten Problemen kommt. Dies entspricht 28 Antwortenden. Nur fünf von diesen sind selbst in Telearbeit tätig. Nach der Literatur wäre hier ein höherer Wert zu befürchten gewesen, allerdings scheint die Kommunikation der Telearbeiter aus deren Sicht im Regierungspräsidium gut zu funktionieren. 17 Personen, die eng mit Kollegen in Telearbeit zusammenarbeiten, gaben auf diese Frage eine entsprechende Antwort. Auch hier scheint das Problem eher bei den Kollegen im Büro zu liegen beziehungsweise von diesen so wahrgenommen zu werden.

Die eigene Weiterentwicklung sahen nur 15 Teilnehmer, also 7%, als sehr durch die Telearbeit beeinträchtigt. Davon waren drei Teilnehmer selbst in Telearbeit tätig. Es ist jedoch zu bedenken, dass insgesamt 204 Teilnehmer diese Frage beantworteten. Daher ist dies ein sehr geringer Prozentsatz. Acht der 15 Teilnehmer, die so geantwortet hatten, arbeiten eng mit einem Kollegen in Telearbeit zusammen. Sie sehen also ihre eigene Weiterentwicklung durch die Telearbeit der Kollegen eingeschränkt.

Im Bereich Bürgerkontakte gaben insgesamt 20 Teilnehmer an, es käme hier sehr häufig oder eher häufig zu Problemen aufgrund der Kommunika-

---

<sup>125</sup> Ausführliche Darstellungen hierzu sind in Anlage 1, Seite 63 bis 64 zu finden.



tion bei Telearbeit. Ein Teilnehmer, der so antwortete, befindet sich selbst in Telearbeit. Zwölf der so antwortenden Befragten arbeiten eng mit einem Kollegen in Telearbeit zusammen. Wie bei den vorherigen Fragen scheint es so zu sein, dass eher die Kollegen im Büro Probleme sehen, als diejenigen, die sich in Telearbeit befinden. In Verbindung mit einigen Angaben im freien Textfeld zu den Problemen beziehungsweise möglichen Problemlösungen scheint diese Annahme zu stimmen. Einige der Kollegen, die im Büro arbeiten, aber viel mit Telearbeitern zu tun haben, sehen einen Mehraufwand bei sich selbst. Eine offene Kommunikation mit dem telearbeitenden Kollegen, aber auch mit dem Vorgesetzten ist essentiell, um die Zufriedenheit auf beiden Seiten zu gewähren. Probleme müssen angesprochen werden, auch wenn dazu unangenehme Gespräche notwendig sein sollten.

Die Antworten der Gruppe, die nicht eng mit einem Kollegen in Telearbeit zusammenarbeitet, aber trotzdem eine sehr häufige oder eher häufige Beeinträchtigung durch die Kommunikation bei Telearbeit sieht, müssen auch betrachtet werden. Die Anzahl der so Antwortenden aus dieser Gruppe war immer geringer also die derer, die eng mit einem Kollegen in Telearbeit zusammenarbeiten. Jedoch haben sie trotzdem eher Probleme gesehen als die Telearbeiter selbst. Es ist möglich, dass die so Antwortenden von Kollegen gehört haben, dass etwas schlecht funktioniert hat und die Abstimmung schwierig war. Auch eine generelle Ablehnung von Telearbeit könnte für eine solche Antwort ausschlaggebend sein, aber auch Erfahrungen, die man selbst gemacht hat, als man noch mit einem Kollegen in Telearbeit zusammengearbeitet hat. Außerdem ist es möglich, dass einige Teilnehmer zwar nicht eng mit Telearbeitern zusammenarbeiten, aber trotzdem immer wieder mit Kollegen in dieser Arbeitsform zu tun haben und sich mit ihnen abstimmen müssen. Diese Antworten können also durchaus eigenen Erfahrungen entsprechen.

In einem weiteren Schritt wurde im Fragebogen nach Problemgründen gefragt. Hier waren mehrere Angaben möglich und auch ein freies Textfeld zur eingehenderen Erläuterung stand zur Verfügung.<sup>126</sup>

Technische Schwierigkeiten wurden von 104 Befragten als Problemgrund genannt. In Verbindung mit Telearbeit kann das zur Folge haben, dass ein Telearbeiter von zu Hause aus nicht mehr arbeiten kann. Funktionierende Informations- und Kommunikationstechnik ist für Telearbeit ausschlaggebend. Es wäre wichtig, dass Telearbeiter entsprechend geschult werden und kleinere technische Probleme selbst lösen können.

Fehlende Erreichbarkeit wurde von 81 Befragten als Problemgrund angegeben. Dem könnte mit der Einführung von beziehungsweise Information über Kernzeiten und Präsenztage entgegengewirkt werden. Da hier ein Informationsdefizit einiger Mitarbeiter festgestellt wurde, wäre es wichtig, dieses zu beseitigen.<sup>127</sup> Die Kommunikation kann so erleichtert werden.

Verlängerte Liegezeiten wurden von 48 Teilnehmern als Grund für Probleme angegeben. Eine E-Akte könnte hier abhelfen, denn wenn ein Telearbeiter Papierakten zum Arbeiten mitnimmt und diese im Büro nicht verfügbar sind, können sich die Liegezeiten verlängern - von datenschutzrechtlichen Problemen abgesehen, die bei Transport von Akten entstehen können.

Die fehlende Eignung der Tätigkeit für Telearbeit wurde von 31 Teilnehmern als Grund für Probleme genannt. Grundsätzlich ist vor Genehmigung der Telearbeit stets zu prüfen, ob die Tätigkeit überhaupt für Telearbeit geeignet ist. Dies wurde auch von einigen Teilnehmern im freien Textfeld als Problem angeführt.

Persönliche Überlastung mit 24 Angaben und fachliche Inkompetenz mit 11 Nennungen stellen den Schluss der Tabelle dar. Das sind Probleme, die bei Telearbeit auftreten können, aber nicht unmittelbar mit dieser zusammenhängen müssen. Telearbeiter neigen laut Literatur zwar dazu, mehr zu arbeiten als sie eigentlich müssten<sup>128</sup> und auf diese Weise kann

---

<sup>126</sup> Detaillierte Angaben sind in Anlage 1 ab Seite 74 bis Seite 78 zu finden.

<sup>127</sup> siehe Abbildungen 5 und 6, Seite 33.

<sup>128</sup> vgl. BMAS Leitfadens S. 29, Bloser, Perdkomati S. 54, Chancen und Risiken S. 21.

eine persönliche Überlastung entstehen, allerdings müsste dies im Einzelfall untersucht werden. Fachliche Inkompetenz könnte dadurch auftreten, dass Telearbeiter nicht weitergebildet werden und hier "übersehen" werden, jedoch liegen nach der Befragung keine Hinweise darauf vor, dass dies beim Regierungspräsidium Stuttgart der Fall sein könnte. Alles andere wäre reine Spekulation. Auch bei dieser Sachlage müsste jeder Einzelfall betrachtet werden.

Es wurden noch einige wenige weitere Problemgründe im freien Textfeld genannt. Schwierigkeiten bei der Kombination Telearbeit und Teilzeit wurden angeführt. Das könnte durchaus stimmen, da Kollegen in Teilzeit naturgemäß seltener im Büro sind, als Vollzeitarbeitende. Wenn dann noch Telearbeit hinzukommt, kann das durchaus unter Umständen zu Problemen führen, beispielsweise bei der Erreichbarkeit, aber auch hinsichtlich der Liegezeiten. Jedoch wurde die Frage nach Teilzeit im Fragebogen nicht gestellt. Diese Frage könnte aber sicherlich weitere interessante Informationen liefern und eventuell Hinweise auf Probleme durch die genannte Kombination der Arbeitsmodelle bringen.

Fehlende Erreichbarkeit aus anderen Gründen als Telearbeit und Teilzeit wird auch genannt. Urlaub, Fortbildung oder Außendienst werden angeführt. Fortbildungen sind allerdings wichtig; Urlaub und Außendienst sollten mit den Kollegen abgesprochen werden. Dazu empfiehlt sich zum Beispiel das Führen eines gemeinsamen Kalenders, auf den bereits hingewiesen wurde.<sup>129</sup>

Ansonsten wurde im freien Textfeld des Öfteren erklärt, es gebe keine Probleme oder man habe keine Kollegen in Telearbeit. Ein entsprechendes Feld zum Ankreuzen sollte in Zukunft in den Fragebogen übernommen werden.

---

<sup>129</sup> vgl. hierzu Kapitel 8.2.1, Seite 32f.

Zu Frage 5: Sind schlechte Erfahrungen im Bereich der Kommunikation Gründe für eine ablehnende Haltung gegenüber dem Arbeitsmodell Telearbeit?

Schließlich sollte noch auf die Gruppe derer, die angeben, Telearbeit eher ablehnend gegenüberzustehen, eingegangen werden. 14%, also 35 von 247 Teilnehmern, machten entsprechende Angaben, wie in Abbildung 11 zu erkennen ist:

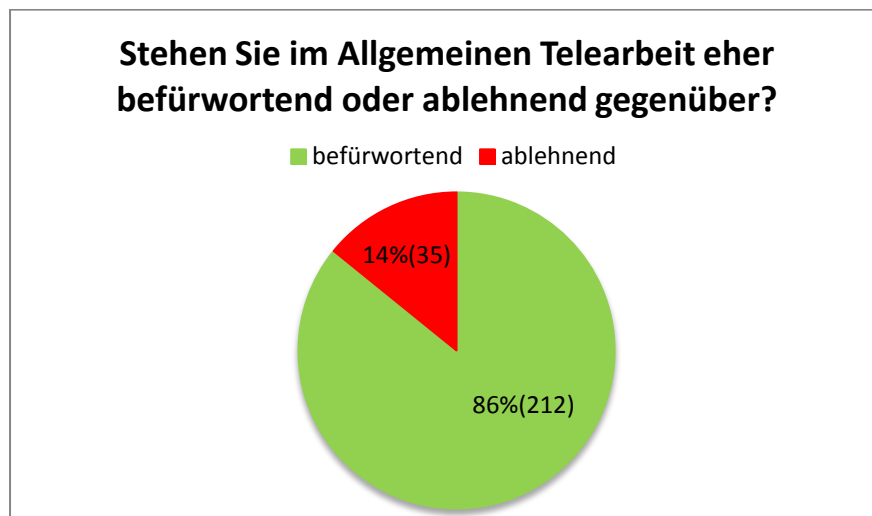


Abbildung 10: eigene Darstellung.

Die Akzeptanz und positive Haltung gegenüber dieser Arbeitsform ist also mit 86% recht verbreitet, jedoch könnte sie möglicherweise durch bessere Kommunikation noch erhöht werden. Von den 35 Personen arbeitet keine selbst in Telearbeit, jedoch geben 18 Mitarbeiter an, eng mit einem Kollegen in Telearbeit zusammenzuarbeiten. 16 Kollegen geben das Gegenteil an. Eine Person brach den Fragebogen gleich nach Beantwortung der ersten Frage ab. Eine weitere Person brach den Fragebogen nach dieser Frage ab.<sup>130</sup>

Bei der Frage nach den Kommunikationsinstrumenten antworteten einige derer, die angaben, nicht eng mit einem Telearbeiter zusammenzuarbeiten gar nicht, oder gaben bei jeder Antwort "nie" an (hier: drei Kollegen). Dies deutet in Kombination mit den Angaben im freien Textfeld darauf hin,

<sup>130</sup> Weitere ausführliche Graphiken zu der Gruppe der Telearbeit ablehnend Gegenüberstehenden finden sich ab Seite 91 bis Seite 96 bei den Abbildungen in Anlage 1.

dass diese Mitarbeiter keine Kollegen in Telearbeit haben. Bei einer zukünftigen Befragung wäre hier ein Feld mit "nicht zutreffend", oder "habe keine Kollegen in Telearbeit" angebracht. Die anderen, die zwar angeben, nicht eng mit Kollegen in Telearbeit zusammenzuarbeiten, scheinen aber trotzdem Kollegen zu haben, die in dieser Arbeitsform tätig sind.

Neun Personen, die eng mit Telearbeitern zusammenarbeiten, nutzen einen gemeinsamen Kalender mit ihren Kollegen. Bei denen, die nicht eng mit Telearbeitskollegen zusammenarbeiten, wird diese Möglichkeit zur Abstimmung von zehn Teilnehmern genutzt.

Drei Mitarbeiter mit enger Verbindung zu einem Telearbeitskollegen gaben an, nicht zu wissen, ob es einen Präsenztage mit Anwesenheitspflicht in ihrem Referat gibt. Bezogen auf Kernzeiten waren es in dieser Gruppe fünf Teilnehmer, die darüber nicht Bescheid wussten. In der anderen Gruppe ohne enge Verbindung zu einem Telearbeiter gaben vier Teilnehmer an, nicht zu wissen, ob es einen Präsenztage gibt und neun erklärten, nicht zu wissen, ob es Kernzeiten für die Erreichbarkeit der Telearbeiter gibt. Unter diesen neun waren auch die drei Kollegen, die bei der Frage nach den Kommunikationsinstrumenten alle Fragen mit "nie" beantwortet hatte.

In der Gruppe derer, die mit Telearbeitern eng zusammenarbeiten, fällt auf, dass im Bereich Arbeitsinhalte sieben von 14 Antwortenden angaben, sehr häufig oder eher häufig Schwierigkeiten bei der Kommunikation wegen der Telearbeit der Kollegen zu haben. Im Bereich kollegiales Umfeld gaben neun von 15 Antwortenden eine entsprechende Antwort. Bei der eigenen Weiterentwicklung waren es nur zwei von 15, bei den Bürgerkontakten aber sechs von 15 Teilnehmern. Dies zeigt negative Erfahrungen im Bereich der Kommunikation mit Telearbeitern und könnte ein Grund für die ablehnende Grundhaltung dieser Arbeitsform gegenüber sein. Bei denen, die nicht eng mit Telearbeitern zusammenarbeiten gaben nur zwei Teilnehmer von 15 an, dass es sehr häufig oder eher häufig zu Problemen im Bereich der Arbeitsinhalte kommt. Beim kollegialen Umfeld waren es

drei von 13, genau wie bei der eigenen Weiterentwicklung. Im Bereich der Bürgerkontakte waren es vier von 13, die entsprechend antworteten.

Bei der Frage nach der Schwere der Probleme zeigt sich, dass acht der 16 Antwortenden, die eng mit einem Telearbeiter zusammenarbeiten, diese Probleme als schwerwiegend oder eher schwerwiegend bezeichnen. Auch das deutet auf negative Erfahrungen und daraus resultierende Ablehnung der Telearbeit hin. Bei den nicht eng mit Telearbeitern zusammenarbeitenden gab niemand schwerwiegende oder eher schwerwiegende Probleme an.

Interessant ist die Betrachtung der Problemgründe. Während bei der Analyse aller Fragebögen technische Schwierigkeiten als häufigster Problemgrund angegeben wurde, ist bei beiden Untergruppen der Ablehnenden der Telearbeit die fehlende Erreichbarkeit Problemgrund Nummer eins. Von den eng mit Telearbeitern Zusammenarbeitenden gaben 13 Befragte dies als Problemgrund an. In der anderen Gruppe waren es acht Teilnehmer. Verlängerte Liegezeiten folgten bei den eng mit Telearbeit in Verbindung stehenden als zweithäufigster Problemgrund mit acht Nennungen vor persönlicher Überlastung mit sieben Angaben. Ungeeignetheit der Tätigkeit für Telearbeit wurde hier sechsmal genannt und technische Schwierigkeiten fünfmal. Mit drei Nennungen ist fachliche Inkompetenz der am wenigsten genannte Problemgrund. In der zweiten Gruppe wurde die Ungeeignetheit der Tätigkeit für Telearbeit als zweithäufigster Grund für Probleme fünfmal genannt. Die anderen Möglichkeiten wurden jeweils nur ein- bis zweimal genannt. Zwei Mitarbeiter aus dieser Gruppe gaben im freien Textfeld an, sie hätten noch nicht mit Telearbeitskollegen zusammengearbeitet.

Im freien Textfeld, in das man Ideen zur Lösung oder Vermeidung von Kommunikationsproblemen eintragen konnte, kamen einige Einträge. Gründliche Vorbereitung und Einarbeitung vor Beginn der Telearbeit wurde genannt, ebenso wie bessere Prüfung durch Vorgesetzte, ob eine Tätigkeit wirklich für Telearbeit geeignet ist. Pauschale Genehmigung dieser Arbeitsform wurde kritisiert. Einige Befragte forderten, Telearbeit ganz ab-

zuschaffen oder sehr einzuschränken, da nur Anwesenheit im Büro funktionierende Kommunikation garantiere. Ein Teilnehmer gab an, dass diejenigen, die im Büro vor Ort sind viele kurzfristige Aufgaben für die abwesenden Telearbeiter übernehmen müssten. Dafür sah der Teilnehmer keine Lösung.

Allgemein sehen fünf von 14 Antwortenden, die eng mit Telearbeitern zusammenarbeiten die Kommunikation im Referat als eher schlecht oder schlecht an. Vier Teilnehmer aus dieser Gruppe sehen sie als eher gut, keine als sehr gut. In der Gruppe derer, die nicht eng mit Telearbeitern zusammenarbeiten, sehen sieben die Kommunikation im Referat als sehr gut oder eher gut. Ein Teilnehmer aus dieser Gruppe sieht sie als eher schlecht, keiner als schlecht. Die Gruppe derer, die eng mit telearbeitenden Kollegen zusammenarbeitet, sieht also die Kommunikation im Referat insgesamt eher negativ. Auch diese Ansicht könnte durch Verbesserung der Kommunikation mit Telearbeitern durch mehr Information über Kernzeiten und Präsenztage möglicherweise geändert werden.

Die Gruppe der 35 der Telearbeit eher ablehnend gegenüberstehenden Personen wurde auch im Hinblick auf soziodemographische Merkmale genauer betrachtet.

Zwei Befragte aus dieser Gruppe waren 20 bis 35 Jahre alt, neun Befragte waren zwischen 35 und 50 Jahre und 18 Teilnehmer waren über 50 Jahre alt. Die restlichen sechs Teilnehmer beantworteten diese Frage nicht. Es stehen also eher ältere Mitarbeiter dieser Arbeitsform kritisch gegenüber. Zwanzig Befragte, also etwa  $\frac{2}{3}$ , die diese Arbeitsform ablehnen, sind männlich, neun Teilnehmer weiblich. Betrachtet man die Verteilung der Geschlechter bei allen Befragten, stellt man fest, dass die Verteilung genau umgekehrt ist, da etwa  $\frac{2}{3}$  der Befragten weiblich sind. Bei den weiblichen Befragten wird Telearbeit also eher akzeptiert als bei den männlichen Befragten. Eine Erklärung dafür könnte die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch Telearbeit sein. Drei der Teilnehmer, die Telearbeit eher ablehnen arbeiten, seit zwei Jahren beim Regierungspräsidium. Zehn der so Antwortenden seit zwei bis zehn Jahren und drei Teil-

nehmer aus dieser Gruppe zehn bis zwanzig Jahre. Mehr als zwanzig Jahre arbeiten neun der entsprechend Antwortenden beim Regierungspräsidium. Hier ist also keine Tendenz erkennbar.

Acht Teilnehmer dieser Gruppe sind im mittleren Dienst tätig, zehn im gehobenen Dienst und neun im höheren Dienst. Diese Verteilung entspricht grob je einem Drittel der Teilnehmer. Verglichen mit den Antworten aller Befragten sind sowohl mittlerer als auch höherer Dienst bei den Ablehnenden stärker präsent als der gehobene Dienst. Vier ablehnend antwortende Teilnehmer sind Führungskräfte, 25 der Antwortenden sind als Sachbearbeiter tätig. Dies entspricht in etwa der allgemeinen Verteilung aller Befragter.

Der Eindruck, dass schlechte Erfahrungen mit telearbeitenden Kollegen bezüglich der Kommunikation mit diesen wesentlich zur negativen Haltung gegenüber dieser Arbeitsform beiträgt oder diese sogar begründen verstärkt sich somit. Bessere Information und Kommunikation könnten zu einer positiveren Haltung beitragen.

Durch Information kann Frustration aufgrund von Problemen besonders bezüglich der Erreichbarkeit der Telearbeiter vorgebeugt werden. Bei genauerer Betrachtung wurde deutlich, dass sieben Teilnehmer, die angegeben hatten, Telearbeit eher ablehnend gegenüber zu stehen, nicht wissen, ob es Präsenztage gibt. Von diesen sieben gaben vier an, dass es bereits zu Problemen wegen der Erreichbarkeit der Telearbeiter gekommen sei. Im Bezug auf Kernzeiten wussten 14 derer, die Telearbeit eher ablehnen nicht, ob es solche Zeiten gibt. Von diesen 14 Teilnehmern hatten fünf angegeben, dass es wegen fehlender Erreichbarkeit von Telearbeitskollegen zu Problemen gekommen war. Schlechte Erfahrungen und Schwierigkeiten mit Telearbeit könnten Gründe für die negative Einstellung gegenüber dieser Arbeitsform sein.

### **8.2.3 Weitere Auffälligkeiten**

Allgemein sind noch einige weitere, nicht unmittelbar mit den Forschungsfragen in Verbindung stehende Aspekte aufgefallen. Auf die Frage nach



den Telearbeitstagen pro Woche haben  $\frac{1}{3}$  der Telearbeitenden angegeben, mehr als zwei Tage wöchentlich in Telearbeit zu sein. Nur 11% antworteten allerdings, mehr als drei Tage nicht im Büro zu arbeiten. Auf den ersten Blick scheint dies ein guter Wert zu sein, da auch in der Literatur empfohlen wird, mindestens zwei Tage im Büro vor Ort zu sein.<sup>131</sup> Allerdings wurde nicht nach der Verbindung von Telearbeit und Teilzeit gefragt. Daher könnte der relative Anteil der Zeit, die im Büro gearbeitet wird, geringer sein, als die vorliegenden Daten vermuten lassen. Zukünftig wäre eine zusätzliche Frage nach Teilzeitbeschäftigung beziehungsweise nach im Büro verbrachten Tagen pro Woche hilfreich. So wären die Ergebnisse noch aussagekräftiger.

Überraschend waren die Antworten auf die Frage nach den zusätzlichen Bemühungen der Telearbeiter. Die überwiegende Mehrheit gab hier an, sich genauso viel um Informationen bemühen zu müssen wie vor der Telearbeit. Nach der Literaturrecherche wären hier eigentlich höhere Werte bei den Antworten "deutlich mehr" und "etwas mehr" zu erwarten gewesen.<sup>132</sup>

Positiv fiel bei der Auswertung auf, dass die bisherige Dauer der Telearbeit eher lang ist.  $\frac{3}{4}$  der Antwortenden gaben an, bereits über ein Jahr in Telearbeit tätig zu sein, 42% waren sogar schon über drei Jahre in dieser Arbeitsform tätig. Daraus kann man schließen, dass Telearbeit nicht nur akzeptiert ist, sondern auch gut funktioniert. Die Telearbeitenden scheinen zufrieden zu sein.

## **9. Fazit**

Allgemein ist festzuhalten, dass die kollegiale Kommunikation bei alternierender Telearbeit im Großen und Ganzen beim Regierungspräsidium Stuttgart funktioniert. Es gibt Bereiche, in denen Verbesserungsvorschläge möglich sind. Allerdings sollte dies mit Orientierung an den genannten

---

<sup>131</sup> vgl. BMAS S. 9.

<sup>132</sup> vgl. BMAS S. 32.

Ideen ohne größere Schwierigkeiten durchführbar sein. Diese werden noch einmal zusammenfassend in Abbildung 11 aufgeführt:

Lösungsansatz	Folge
Einführung von beziehungsweis Information über Präsenztage und Kernzeiten; Einhaltung dieser seitens der Telearbeiter	Verbesserung der Kommunikation und Erreichbarkeit der Telearbeiter. Dadurch höhere Zufriedenheit der Kollegen
Nutzung eines gemeinsamen Kalenders	Bessere Information über Termine und Abwesenheiten der Kollegen. Dadurch bessere Planbarkeit eigener Termine
Technische Schulung für Telearbeiter	Telearbeiter können kleinere technische Probleme selbst beheben. Dadurch schnellere Problemlösung und verbesserte Erreichbarkeit.
Genaue Prüfung der Eignung einer Tätigkeit für Telearbeit	Überlastung wird vorgebeugt; weniger Frustration auf allen Seiten.

Abbildung 11: Lösungsvorschläge. Eigene Darstellung.

Die Mitarbeiter scheinen im Allgemeinen mit der Kommunikation zufrieden zu sein, dabei spielt es keine Rolle, ob Telearbeiter oder nicht.

Bei der Auswertung der Ergebnisse wurde deutlich, dass bei eventuellen künftigen Fragestellungen zu diesem Thema einige zusätzliche Antwortmöglichkeiten gegeben, oder ganze Fragen ergänzt werden sollten. Das sind Erfahrungswerte, die im Vorfeld so nicht abzusehen waren.

Interessant wäre es, in einigen Jahren diese Umfrage mit Ergänzungen erneut durchzuführen und zu prüfen, ob es in der Zwischenzeit Änderungen gegeben hat. So könnte man Entwicklungen an den Werten ablesen und einen Trend erkennen. Das wäre vor allem für die Gruppen der eng mit Telearbeitern Zusammenarbeitenden, als auch für die Gruppe der die-

se Arbeitsform Ablehnenden interessant. Diese Untergruppe könnte auch gesondert genauer untersucht werden.

Alles in Allem war die Konzeption und Durchführung der Arbeit sehr interessant, auch wenn es kaum überraschende Ergebnisse gab. Aus den gesammelten Daten ließen sich weitere Erkenntnisse gewinnen, als in dieser Arbeit genannt wurden, zum Beispiel könnte man sich mehr an den soziodemographischen Variablen orientieren und für jede Frage diesbezüglich die Antworten abgleichen. So könnte man ein noch differenzierteres Bild erhalten. Weitere Analysen sind denkbar, die allerdings den Rahmen einer Bachelorarbeit sprengen würden.

## **Anlage 1**

### **Abbildungen**

	Seite
Ihre Haltung gegenüber Telearbeit	59
Arbeiten Sie selbst in Telearbeit?	60
Wie viele Tage pro Woche arbeiten Sie in Telearbeit?	61
Dauer der Telearbeit bisher	62
Veränderung der eigenen Bemühungen um Information durch Telearbeit	63
Arbeitsinhalte	64
Kollegiales Umfeld	64
eigene Weiterentwicklung	64
Zusammenarbeit mit telearbeitenden Kollegen/-innen	65
Kommunikation mit Telearbeitern/-innen	66
persönliches Gespräch	67
größere Besprechung	67
per Telefon	67
per Email	67
Kommunikationsinstrumente Telearbeiter	68
Kommunikationsinstrumente bei enger Zusammenarbeit	69
Kommunikationsinstrumente bei keiner engen Zusammenarbeit	70
Nutzung einer gemeinsamen Kalenders	71

Präsenztag	72
"Weiß nicht"-Antworten Präsenztag	72
Kernzeit	73
"Weiß nicht"-Antworten Kernzeit	73
Kommunikationsprobleme in folgenden Bereichen	74
Arbeitsinhalte	75
kollegiales Umfeld	75
eigene Weiterentwicklung	75
Bürgerkontakte	75
Kommunikationsprobleme Telearbeiter	76
Kommunikationsprobleme bei enger Zusammenarbeit	77
Kommunikationsprobleme bei keiner engen Zusammenarbeit	78
Schwere der aufgetretenen Probleme	79
Problemgründe (Mehrfachnennung möglich)	80
Technische Schwierigkeiten als Problemgrund	81
fehlende Erreichbarkeit	81
verlängerte Liegezeiten als Problemgrund	81
persönliche Überlastung als Problemgrund	81
fachliche Inkompetenz als Problemgrund	82
Ungeeignetheit der Tätigkeit für Telearbeit als Problemgrund	82

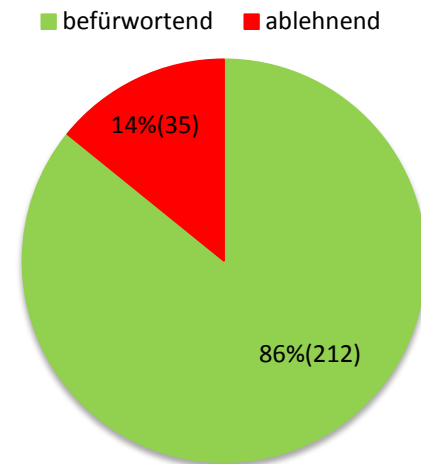
Sonstige Probleme/ Anmerkungen	82
Kommunikation allgemein im Referat	83
Kommunikation: Telearbeiter	84
Kommunikation: enge Zusammenarbeit	84
Kommunikation: keine enge Zusammenarbeit	85
Alter der Teilnehmer	86
Geschlecht der Teilnehmer	87
Dauer der Beschäftigung beim Regierungspräsidium Stuttgart	88
Dienstgrad der Teilnehmer	89
Aufgabenebene der Teilnehmer	90
Telearbeit ablehnend Gegenüberstehende:	91
Art der Zusammenarbeit	91
gemeinsamer Kalender	91
Präsenztag (Tabelle)	91
Kernzeiten (Tabelle)	91
Kommunikation im Referat allgemein (Tabelle)	92
Problemfelder bei enger Zusammenarbeit	92
Problemfelder bei keiner engen Zusammenarbeit	93
Schwere der Probleme (Tabelle)	93
Problembereiche bei enger Zusammenarbeit	94
Problembereiche bei keiner engen Zusammenarbeit	94
Alter	95

Geschlecht	95
Dauer der Beschäftigung beim RP Stuttgart	96
Dienstgrad	96
Anmerkungen	97

Stehen Sie im Allgemeinen Telearbeit  
eher befürwortend oder ablehnend  
gegenüber?

Befürwortend	212
Ablehnend	35

## Ihre Haltung gegenüber Telearbeit



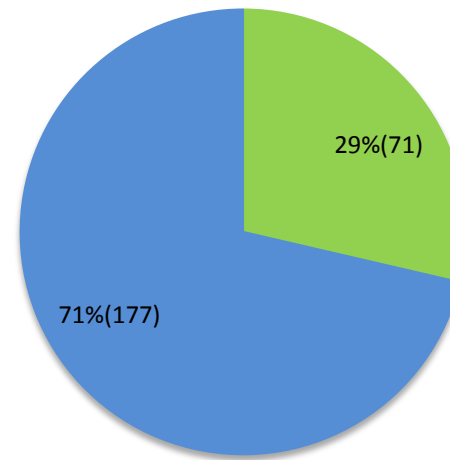


Arbeiten Sie selbst  
in Telearbeit?

Ja	71
Nein	177

## Arbeiten Sie selbst in Telearbeit?

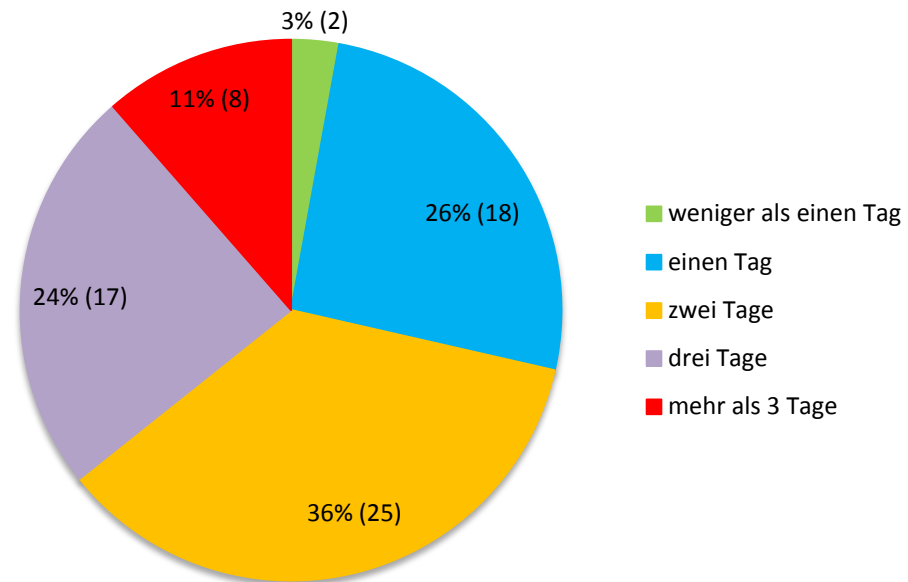
■ ja ■ nein



Wie viele Tage pro Woche  
arbeiten Sie in Telearbeit?

weniger als einen Tag	2
einen Tag	18
zwei Tage	25
drei Tage	17
mehr als 3 Tage	8

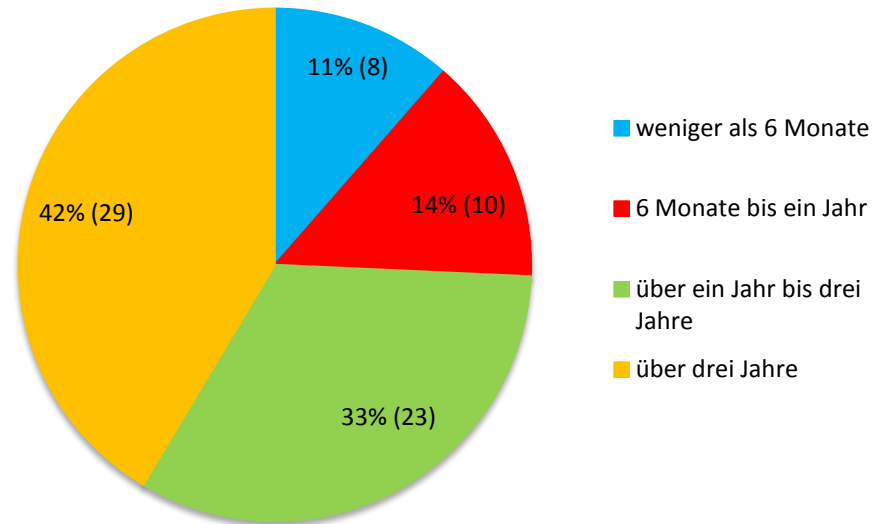
### Wie viele Tage pro Woche arbeiten Sie in Telearbeit?



Wie lange arbeiten Sie schon  
in Telearbeit?

weniger als 6 Monate	8
6 Monate bis ein Jahr	10
über ein Jahr bis drei Jahre	23
über drei Jahre	29

### Dauer der Telearbeit bisher

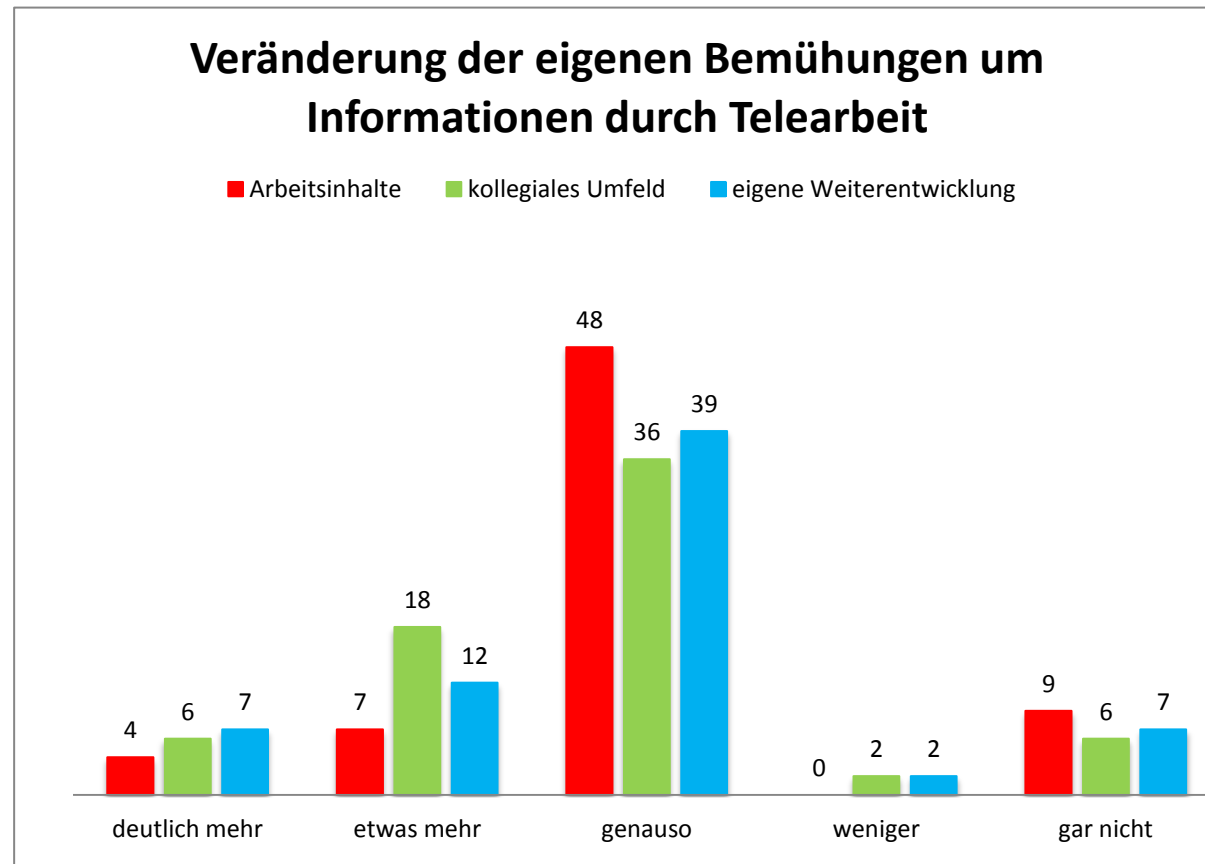


Müssen Sie sich bezüglich folgender Bereiche mehr um Informationen bemühen als vor der Telearbeit?

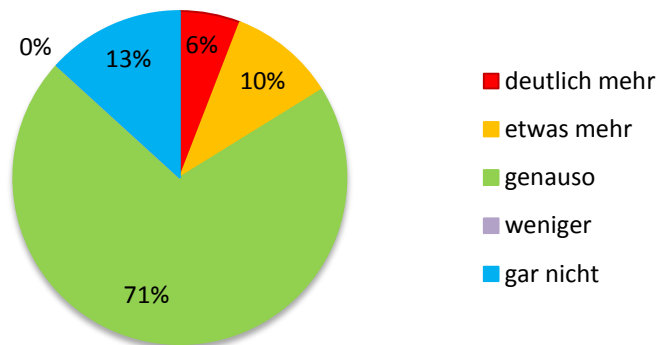
Arbeitsinhalte	
deutlich mehr	4
etwas mehr	7
Genauso	48
Weniger	0
gar nicht	9

kollegiales Umfeld	
deutlich mehr	6
etwas mehr	18
Genauso	36
Weniger	2
gar nicht	6

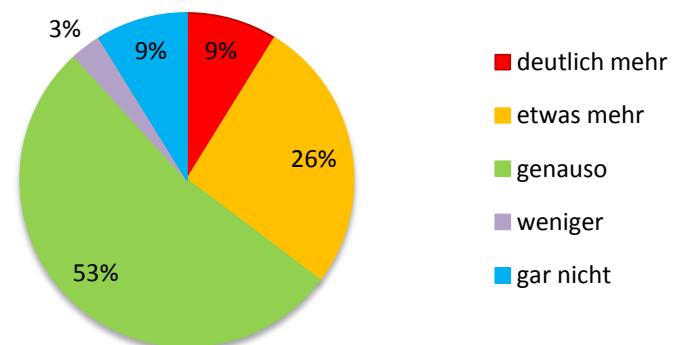
eigene Weiterentwicklung	
deutlich mehr	7
etwas mehr	12
Genauso	39
Weniger	2
gar nicht	7



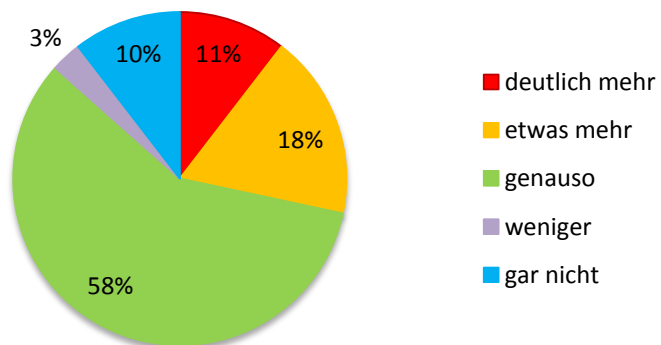
### Arbeitsinhalte



### Kollegiales Umfeld



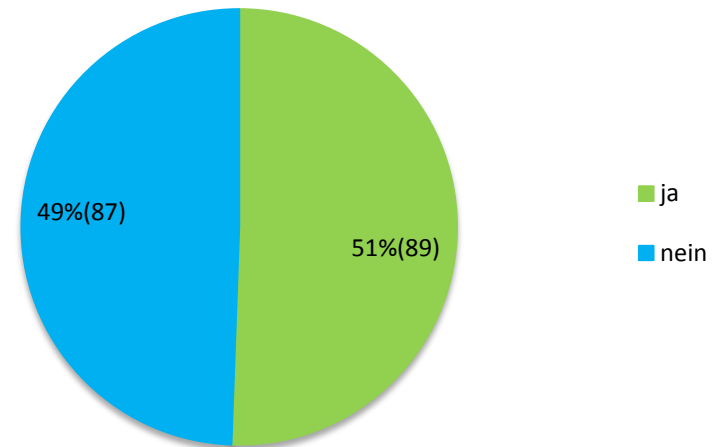
### eigene Weiterentwicklung



Arbeiten Sie eng mit einem  
Kollegen/ einer Kollegin zu-  
sammen, der/ die in alternie-  
render Telearbeit arbeitet?

ja	89
nein	87

### Zusammenarbeit mit telearbeitenden Kollegen/-innen



Wie kommunizieren Sie mit Kolleginnen und Kollegen, die sich in Telearbeit befinden?

#### **persönliches Gespräch**

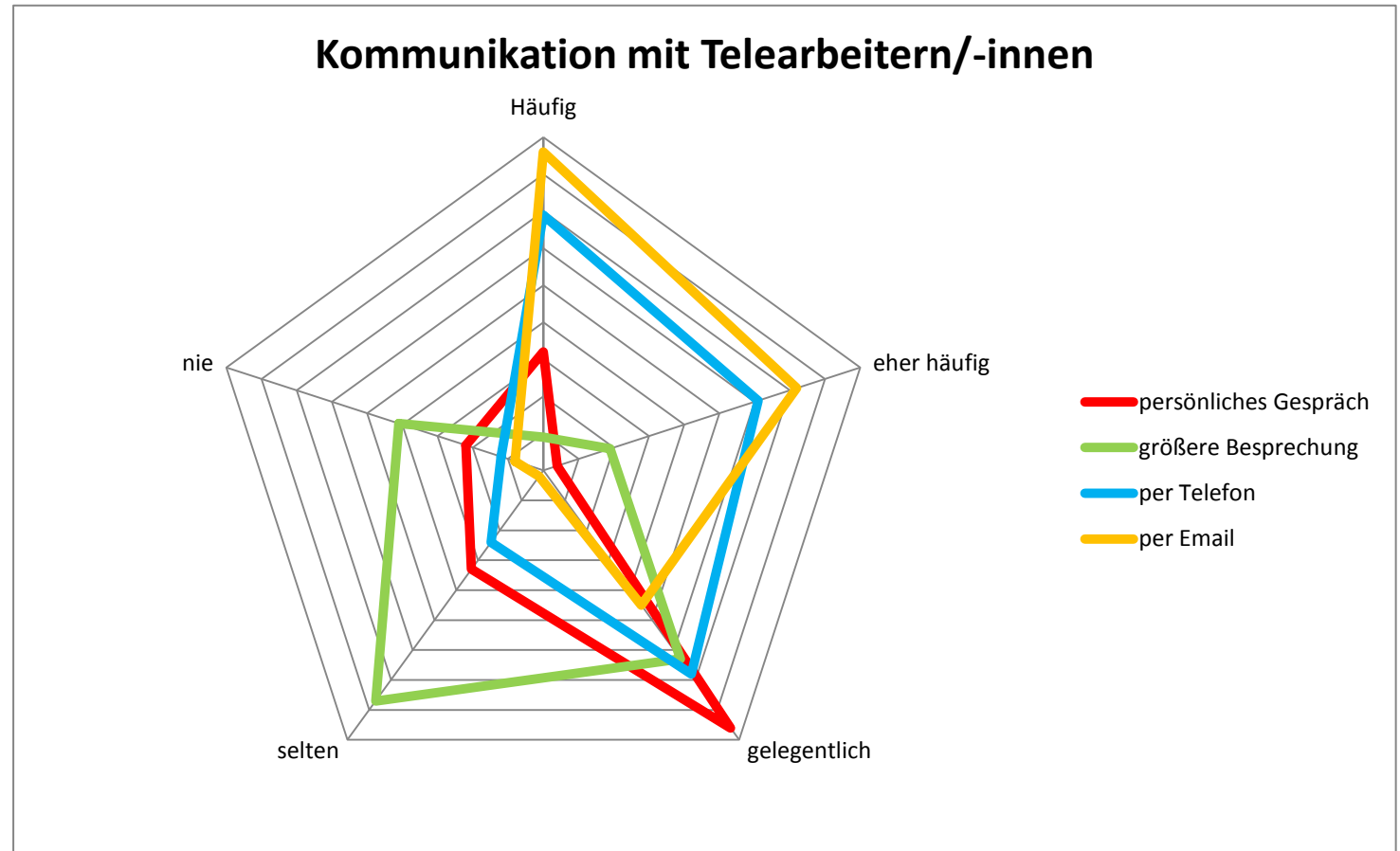
Häufig	32
eher häufig	4
gelegentlich	86
selten	33
nie	22

#### **größere Besprechung**

Häufig	9
eher häufig	19
gelegentlich	63
selten	77
nie	41

#### **per Telefon**

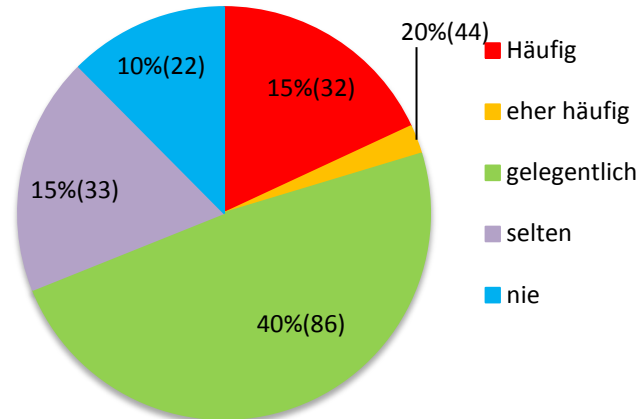
Häufig	69
eher häufig	61
gelegentlich	68
selten	24
nie	12



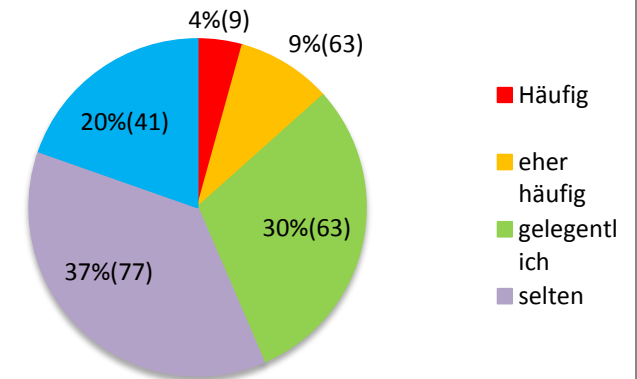
per Email	
Häufig	86
eher häufig	72
gelegentlich	45
selten	2
nie	8

Sonstige Kommunikationsmittel/ Anmerkungen:	Ich habe keine Kollegen in Telearbeitszeit
	Teamsitzungen oder bilateral vereinbarte Gesprächstermine
	Persönliche Gespräche am Präsenztage
	Post

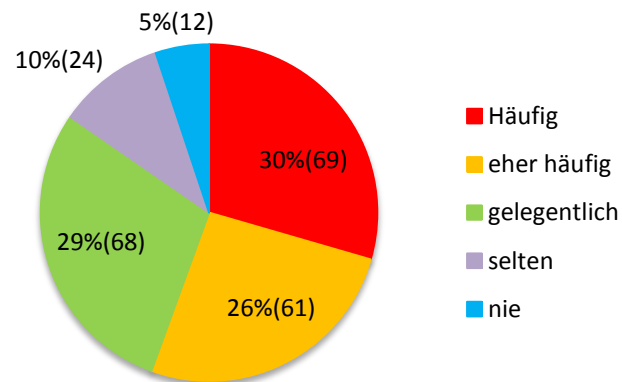
### persönliches Gespräch



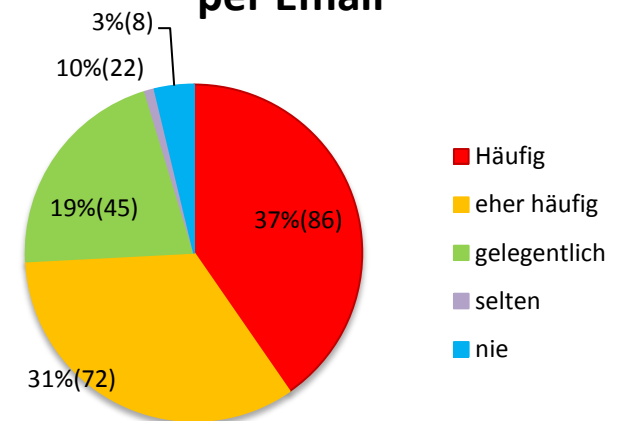
### größere Besprechung



### per Telefon



### per Email





## Kommunikationsinstrumente

### Telearbeiter:

#### persönliches Gespräch

häufig	7
eher häufig	19
gelegentlich	29
selten	8
nie	2

#### größere Besprechung

häufig	5
eher häufig	5
gelegentlich	27
selten	23
nie	5

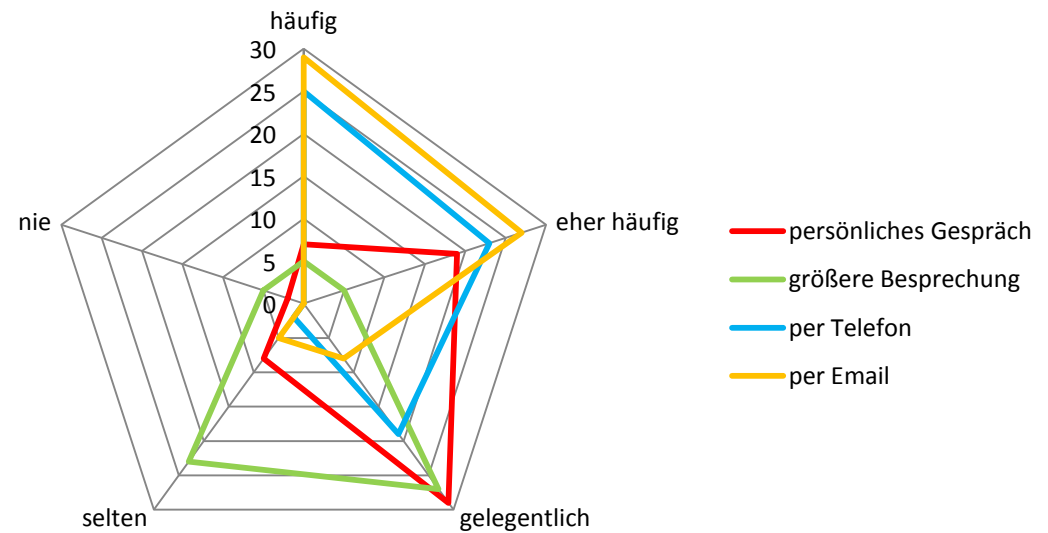
#### per Telefon

häufig	25
eher häufig	23
gelegentlich	19
selten	2
nie	0

#### per Email

häufig	29
eher häufig	27
gelegentlich	8
selten	5
nie	0

## Kommunikationsinstrumente Telearbeiter



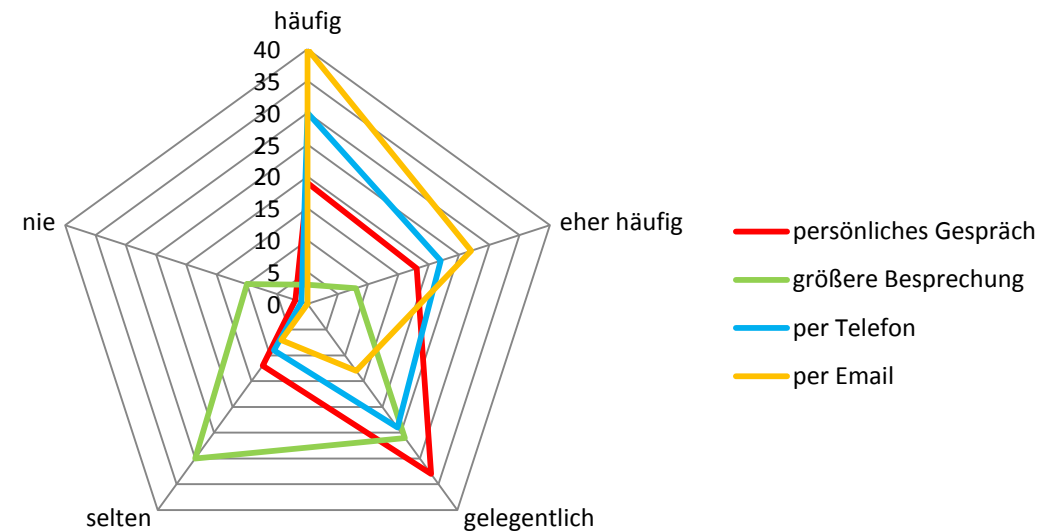
enge Zusammenarbeit	
persönliches Gespräch	
häufig	19
eher häufig	18
gelegentlich	33
selten	12
nie	2

größere Besprechung	
häufig	3
eher häufig	8
gelegentlich	26
selten	30
nie	10

per Telefon	
häufig	30
eher häufig	22
gelegentlich	24
selten	9
nie	1

per Email	
häufig	40
eher häufig	27
gelegentlich	13
selten	7
nie	0

## Kommunikationsinstrumente bei enger Zusammenarbeit

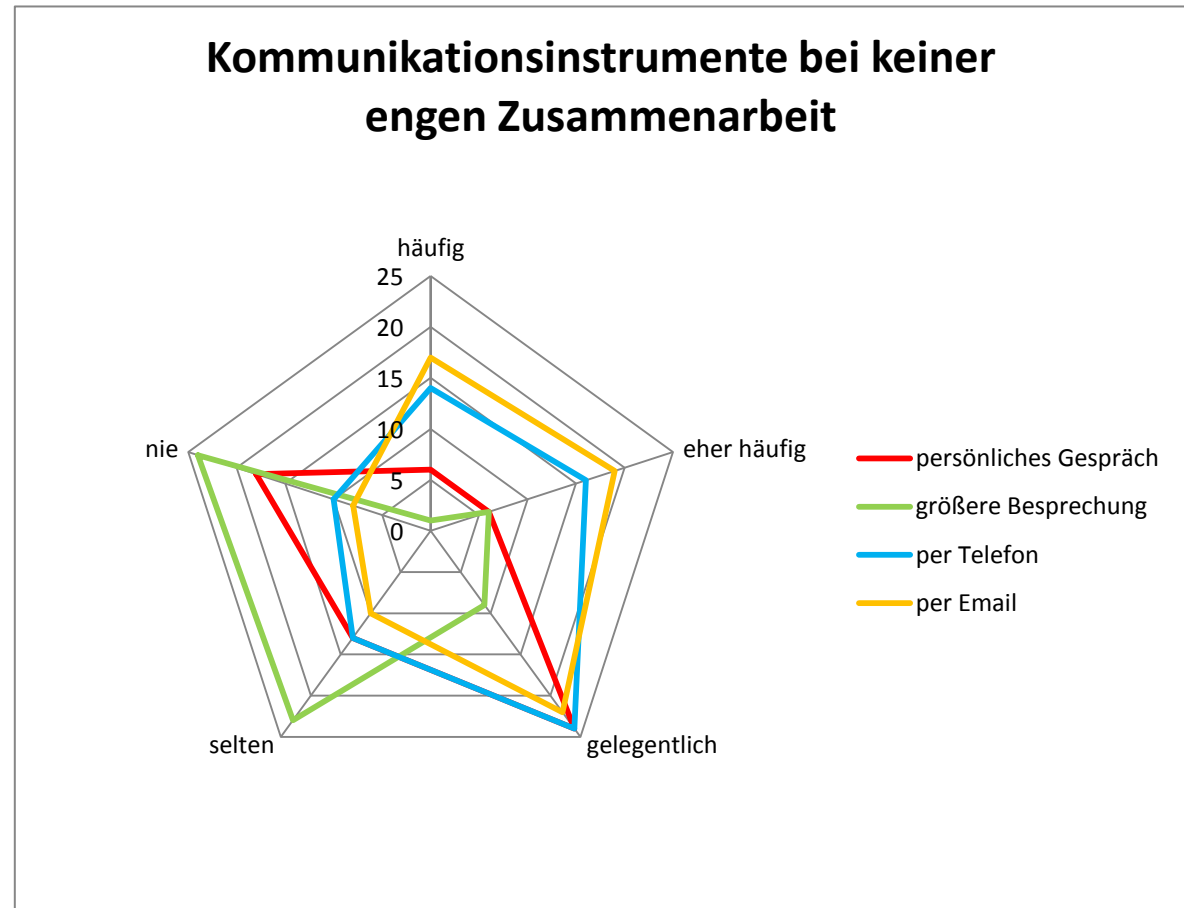


keine enge Zusammenarbeit	
persönliches Gespräch	
häufig	6
eher häufig	6
gelegentlich	24
selten	13
nie	18

größere Besprechung	
häufig	1
eher häufig	6
gelegentlich	9
selten	23
nie	24

per Telefon	
Häufig	14
eher häufig	16
gelegentlich	24
Selten	13
Nie	10

per Email	
Häufig	17
eher häufig	19
gelegentlich	22
Selten	10
Nie	8

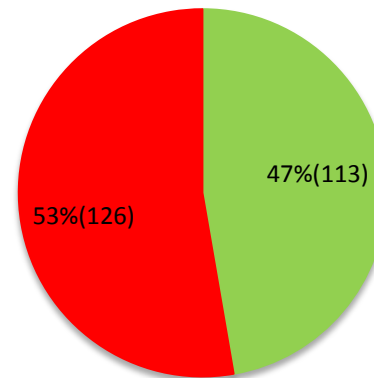


Nutzung einer gemeinsamen  
Kalenders

Ja	113
Nein	126

**Nutzung eines gemeinsamen  
Kalenders**

■ ja ■ nein



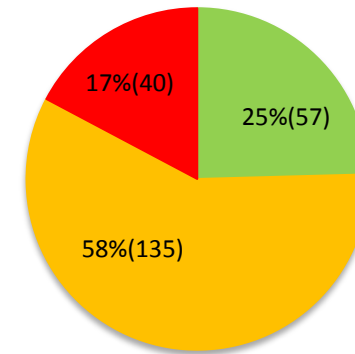
Gibt es in Ihrem Referat einen  
Präsenztage, an dem alle Kolleginnen und Kollegen im Büro anwesend sein  
müssen?

Ja	57
Nein	135
weiß nicht	40

"Weiß nicht"-Antworten	
Selbst in Telearbeit	4
enge Zusammenarbeit	13
keine enge Zusammenarbeit	23

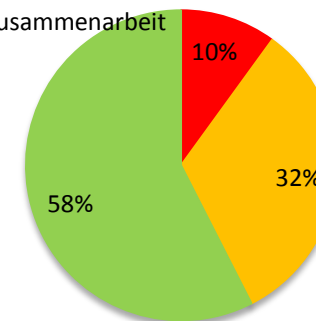
## Präsenztage

■ ja ■ nein ■ weiß nicht



## "Weiß nicht"-Antworten Präsenztage

■ Selbst in Telearbeit ■ enge Zusammenarbeit  
■ keine enge Zusammenarbeit



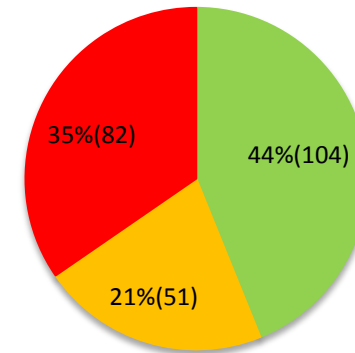
Gibt es in Ihrem Referat Kernzeiten, in welchen die Kolleginnen und Kollegen, die in Telearbeit arbeiten erreichbar sein müssen?

Ja	104
Nein	51
weiß nicht	82

"Weiß nicht"- Antworten	
Selbst in Telearbeit	9
enge Zusammenarbeit	26
keine enge Zusammenarbeit	47

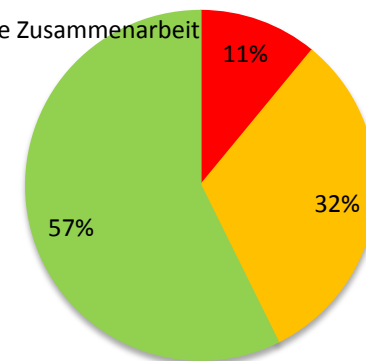
## Kernzeit

ja nein weiß nicht



## "Weiß nicht"- Antworten Kernzeit

Selbst in Telearbeit enge Zusammenarbeit keine enge Zusammenarbeit



Kommt es in folgenden Bereichen aufgrund der Telearbeit häufige zu Problemen in der Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen?

#### Arbeitsinhalte

sehr häufig	7
eher häufig	17
gelegentlich	57
selten	74
nie	63

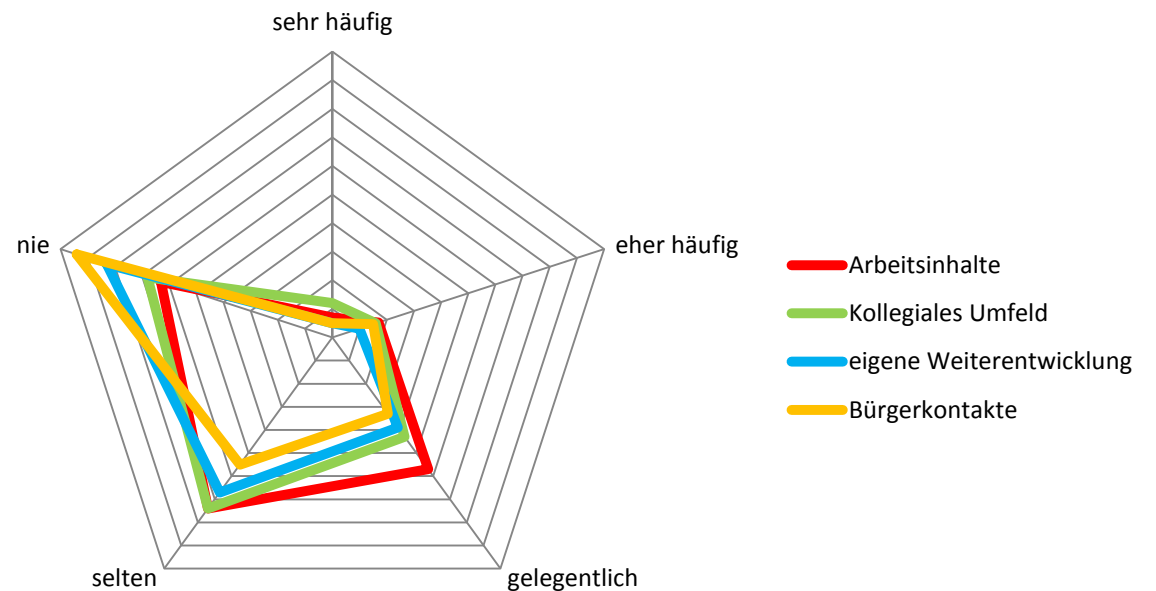
#### kollegiales Umfeld

sehr häufig	12
eher häufig	16
gelegentlich	43
selten	74
nie	68

#### eigene Weiterentwicklung

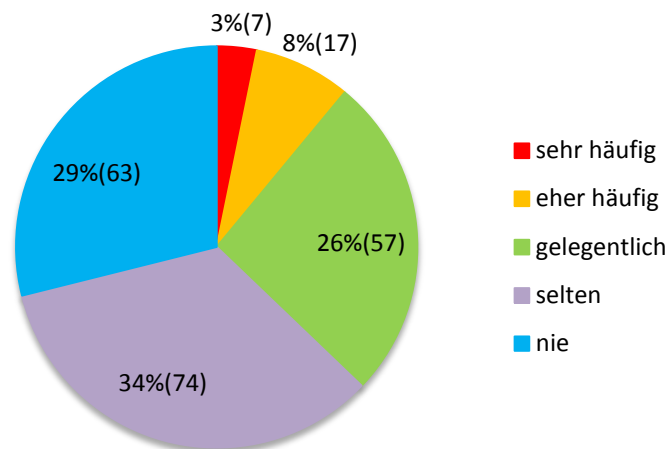
sehr häufig	5
eher häufig	10
gelegentlich	39
selten	67
nie	83

## Kommunikationsprobleme in folgenden Bereichen

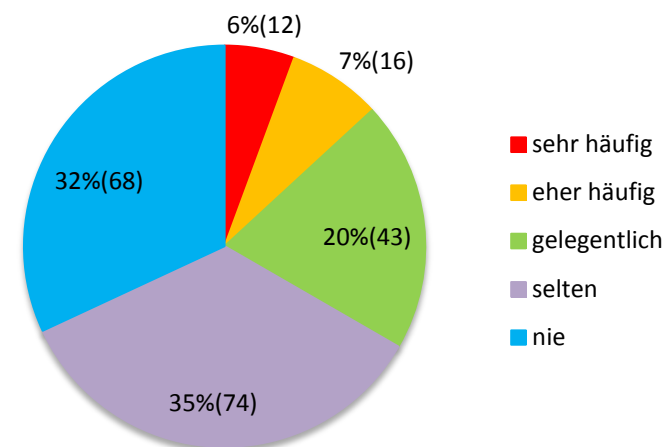


Bürgerkontakte	
sehr häufig	5
eher häufig	15
gelegentlich	33
selten	55
nie	94

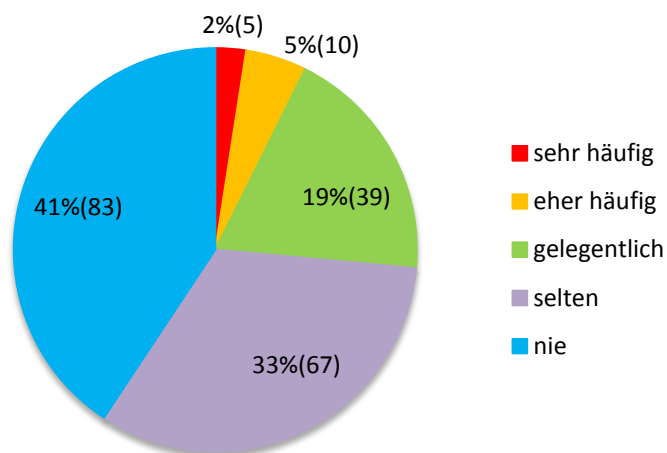
### Arbeitsinhalte



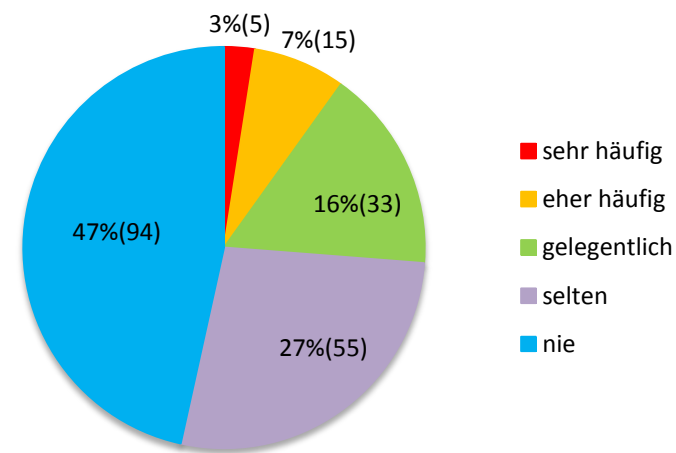
### Kollegiales Umfeld



### eigene Weiterentwicklung



### Bürgerkontakte





### Telearbeiter:

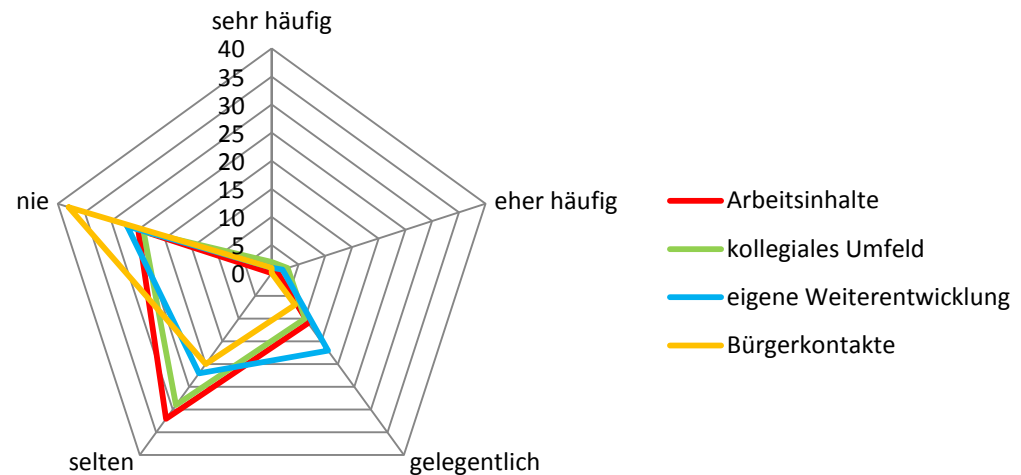
Arbeitsinhalte	
sehr häufig	0
eher häufig	1
gelegentlich	11
selten	32
nie	25

kollegiales Umfeld	
sehr häufig	2
eher häufig	3
gelegentlich	10
selten	29
nie	24

eigene Weiterentwicklung	
sehr häufig	1
eher häufig	2
gelegentlich	17
selten	22
nie	27

Bürgerkontakte	
sehr häufig	1
eher häufig	0
gelegentlich	7
selten	20
nie	38

## Kommunikationsprobleme Telearbeiter



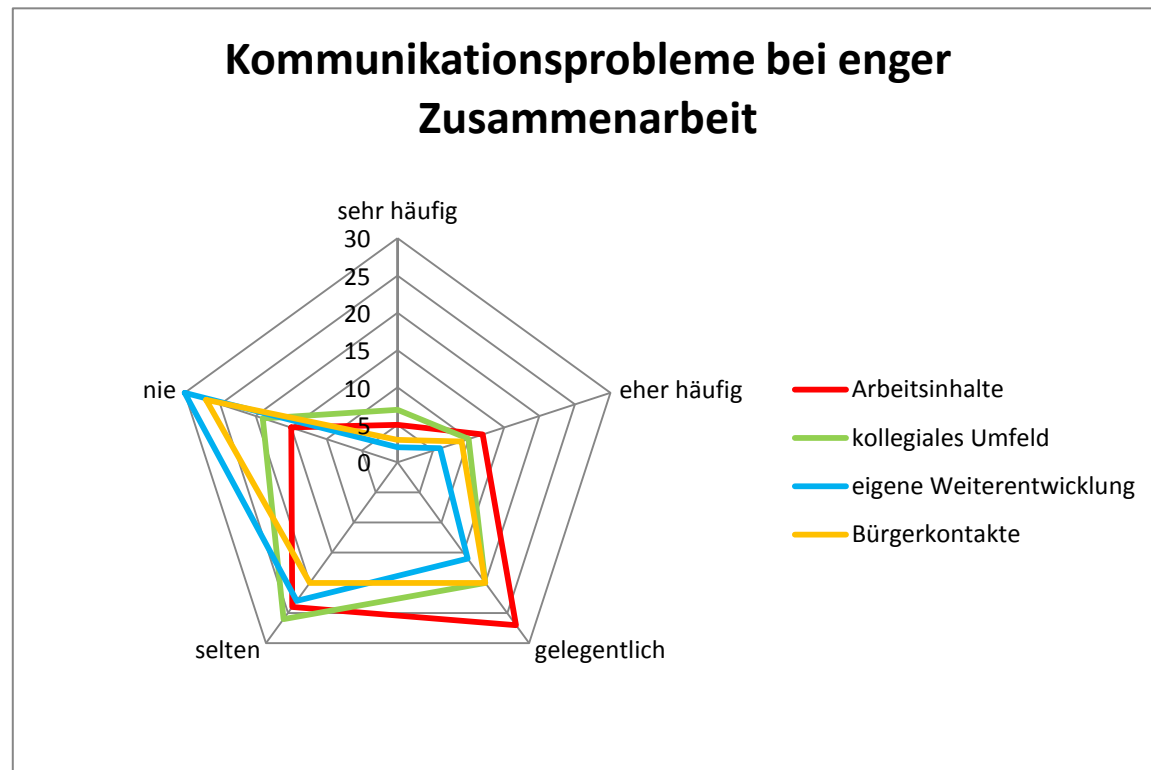
### enge Zusammenarbeit:

Arbeitsinhalte	
sehr häufig	5
eher häufig	12
gelegentlich	27
selten	24
nie	15

kollegiales Umfeld	
sehr häufig	7
eher häufig	10
gelegentlich	20
selten	26
nie	19

eigene Weiterentwicklung	
sehr häufig	2
eher häufig	6
gelegentlich	16
selten	23
nie	30

Bürgerkontakte	
sehr häufig	3
eher häufig	9
gelegentlich	20
selten	20
nie	27



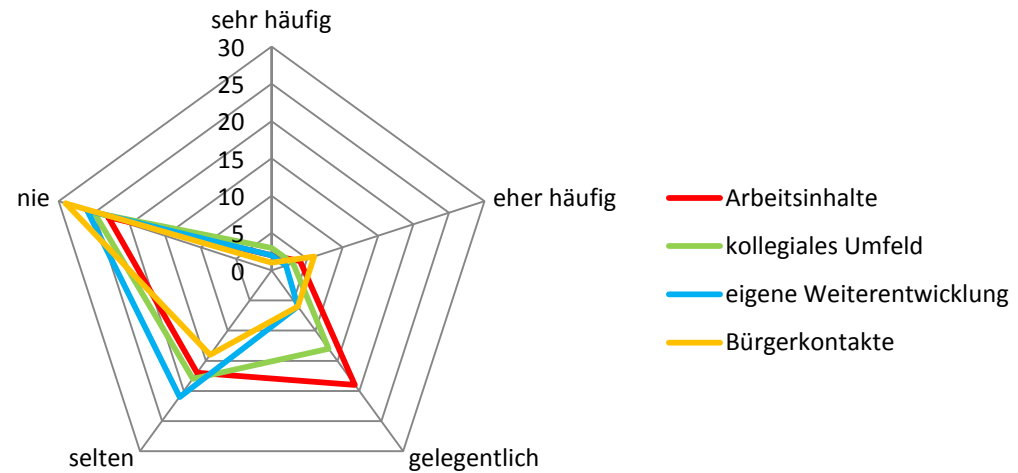
Arbeitsinhalte	
sehr häufig	2
eher häufig	4
gelegentlich	19
selten	17
nie	23

kollegiales Umfeld	
sehr häufig	3
eher häufig	3
gelegentlich	13
selten	18
nie	25

eigene Weiterentwicklung	
sehr häufig	2
eher häufig	2
gelegentlich	6
selten	21
nie	26

Bürgerkontakte	
sehr häufig	1
eher häufig	6
gelegentlich	6
selten	14
nie	29

## Kommunikationsprobleme bei keiner engen Zusammenarbeit

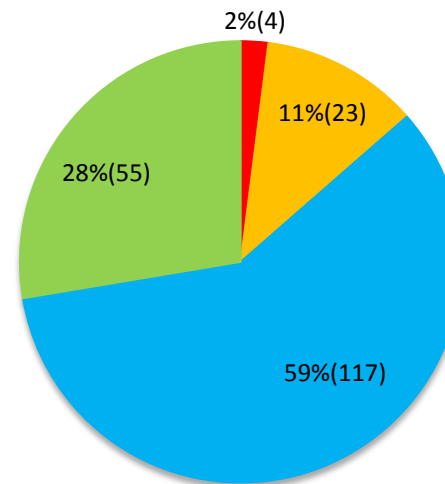


Falls ein Problem aufgetreten ist, waren dessen Auswirkungen auf die Arbeit

Schwerwiegend	4
eher schwerwiegend	23
eher unbedeutend	117
unbedeutend	55

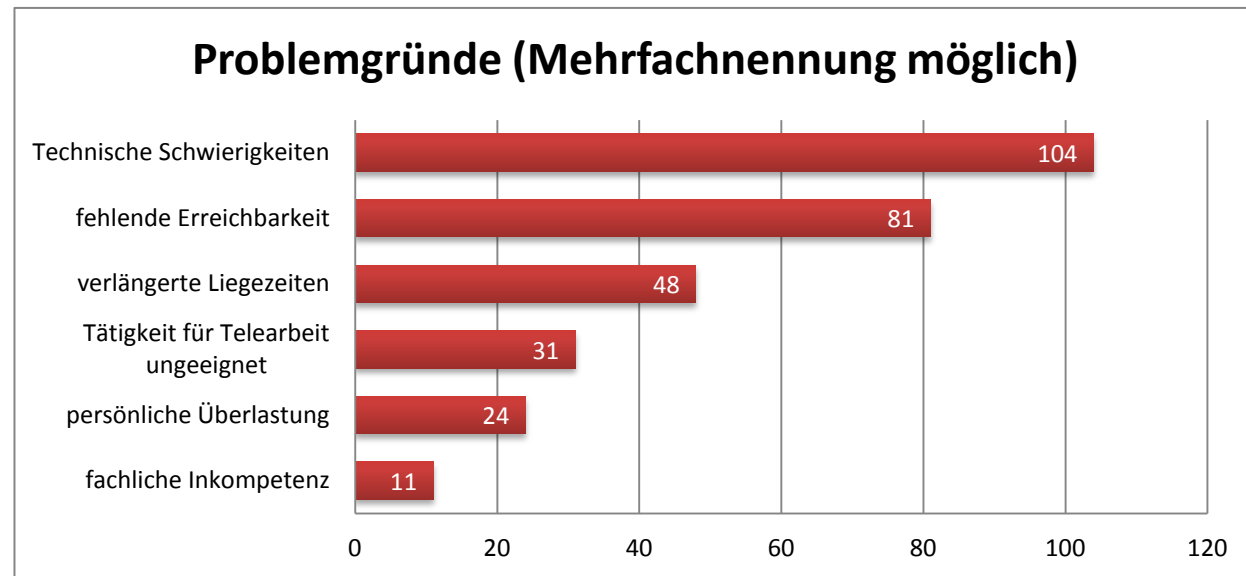
## Schwere der aufgetretenen Probleme

■ Schwerwiegend ■ eher schwerwiegend ■ eher unbedeutend ■ unbedeutend



Falls es zu Problemen kam, was waren die Gründe für diese? Mehrere Antworten sind möglich.

fachliche Inkompetenz	11
persönliche Überlastung	24
Tätigkeit für Telearbeit ungeeignet	31
verlängerte Liegezeiten	48
fehlende Erreichbarkeit	81
Technische Schwierigkeiten	104



nein	141
Technische Schwierigkeiten	104

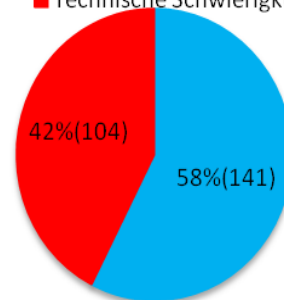
nein	164
fehlende Erreichbarkeit	81

nein	197
verlängerte Liegezeiten	48

nein	221
persönliche Überlastung	24

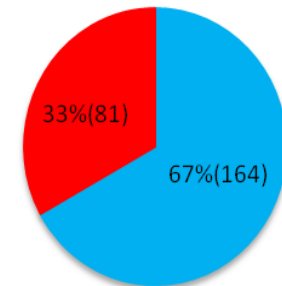
### Technische Schwierigkeiten als Problemgrund

nein Technische Schwierigkeiten



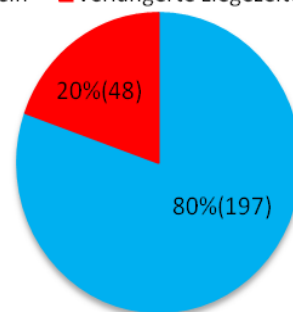
### fehlende Erreichbarkeit

nein fehlende Erreichbarkeit



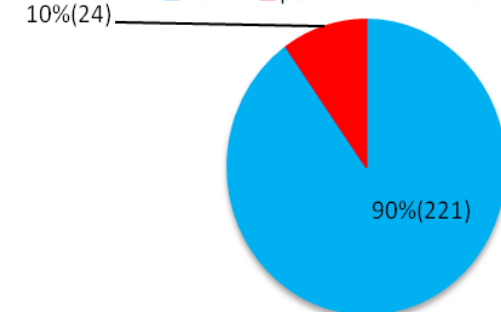
### verlängerte Liegezeiten als Problemgrund

nein verlängerte Liegezeiten



### persönliche Überlastung als Problemgrund

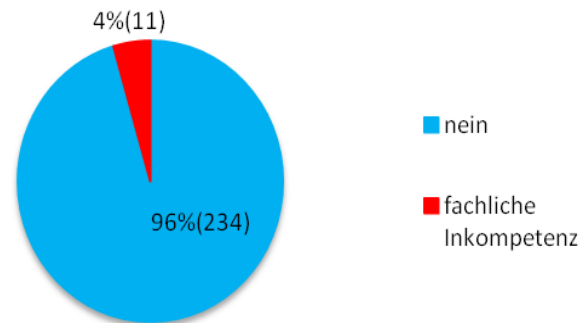
nein persönliche Überlastung



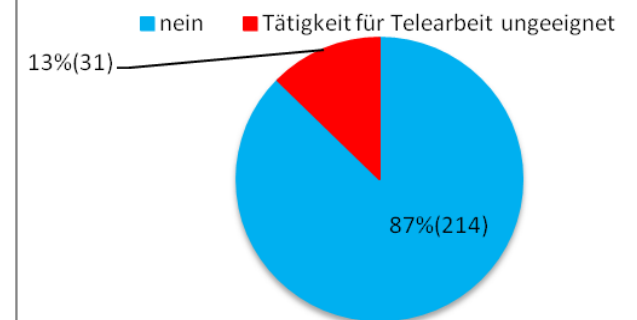
nein	234
fachliche Inkompetenz	11

nein	214
Tätigkeit für Telearbeit ungeeignet	31

### fachliche Inkompetenz als Problemgrund



### Ungeeignetheit der Tätigkeit für Telearbeit als Problemgrund



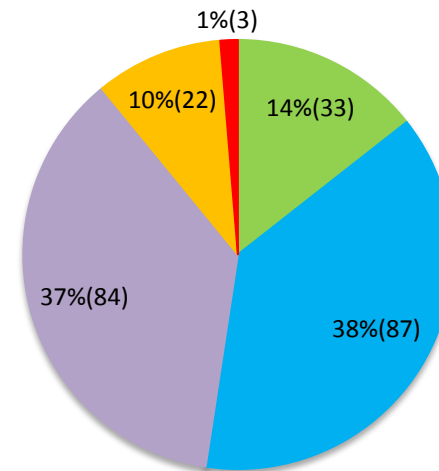
Sonstige Probleme/ Anmerkungen:	Mangelnde Kommunikation
	Abstimmungsprobleme, die jedoch auch bei Präsenz der Person aufgetreten wären.
	Probleme die nur durch Telearbeit verursacht werden gibt es nicht - sonstige Probleme sehr wohl die nichts mit Telearbeit zu tun haben.
	Es gab bisher keine gemeinsam zu bearbeitenden Probleme.
	keine Erfahrung
	Schwierig ist Telearbeit in Kombination mit Teilzeit
	habe keine Erfahrung mit telearbeits-Kollegen
	es gab keine Probleme
	Fehlende Erreichbarkeit nicht wegen Tele sondern wegen Außendienst, Urlaub, Teilzeit, Fortbildung ...
	In unserem Arbeitsbereich sind bisher keine Probleme aufgetreten.
	Keine

Wie würden Sie allgemein die  
Kommunikation in Ihrem Referat  
einschätzen?

sehr gut	33
eher gut	87
teils teils	84
eher schlecht	22
schlecht	3

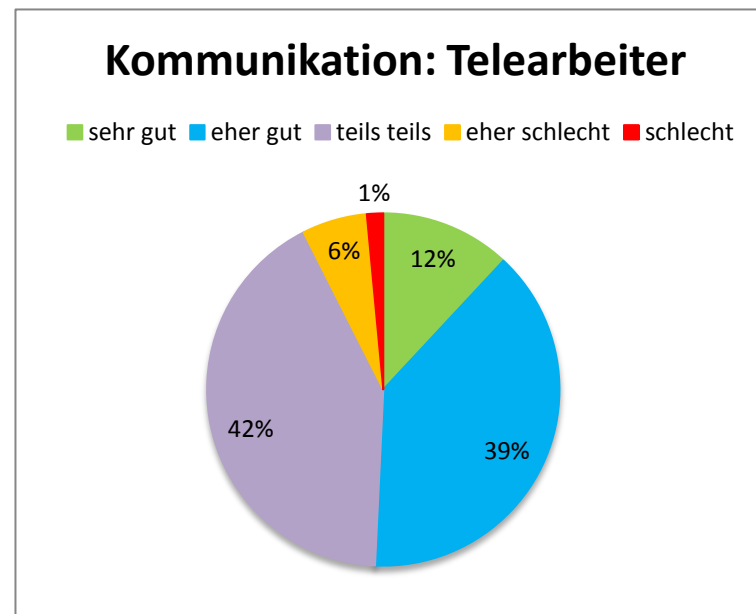
## Kommunikation allgemein im Referat

■ sehr gut ■ eher gut ■ teils teils ■ eher schlecht ■ schlecht

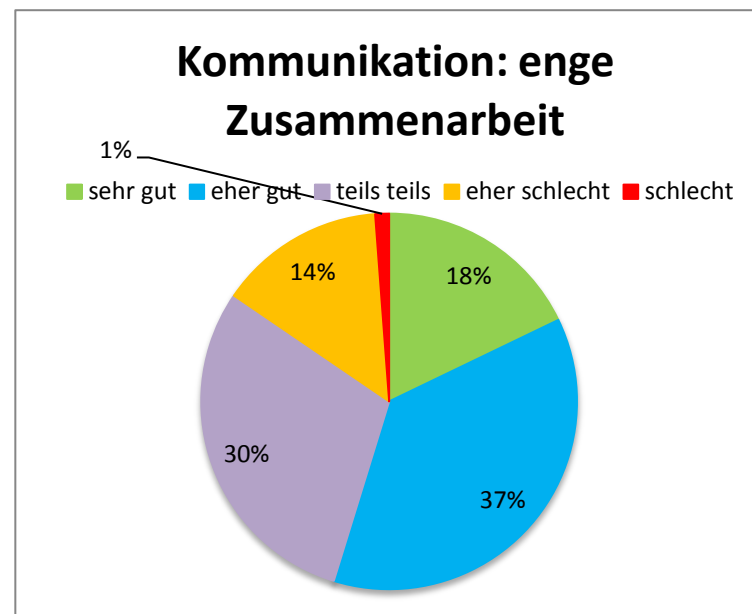




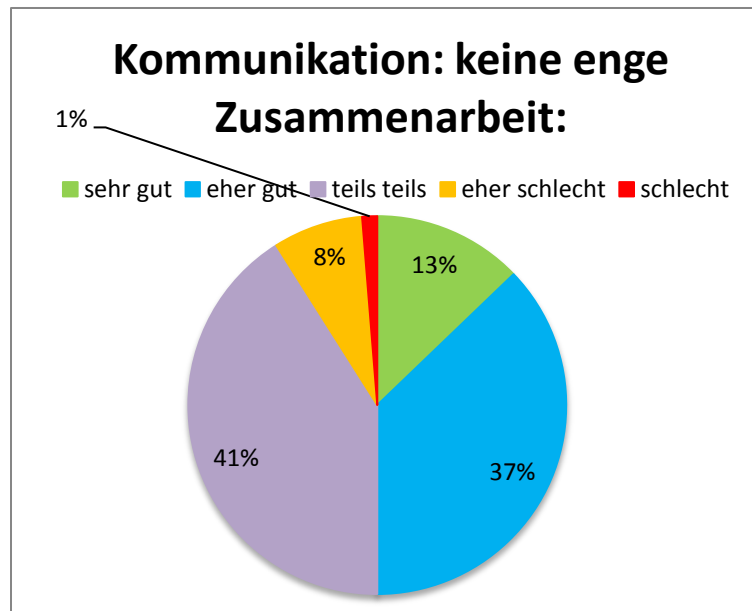
Telearbeiter:	
sehr gut	8
eher gut	26
teils teils	28
eher schlecht	4
schlecht	1



enge Zusammenarbeit:	
sehr gut	15
eher gut	31
teils teils	25
eher schlecht	12
schlecht	1



keine enge Zusammenarbeit:	
sehr gut	10
eher gut	29
teils teils	32
eher schlecht	6
schlecht	1

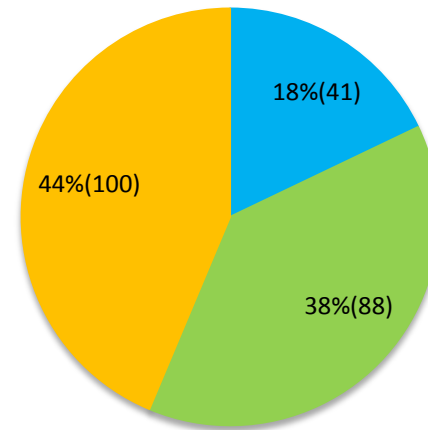


Wie alt sind Sie?

20 bis 35	41
über 35 bis 50	88
über 50	100

### Alter der Teilnehmer

■ 20 bis 35 ■ über 35 bis 50 ■ über 50

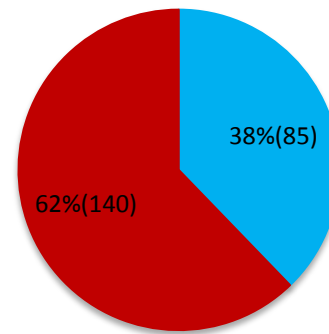


Sind Sie männlich oder weiblich?

männlich	85
weiblich	140

## Geschlecht der Teilnehmer

■ männlich ■ weiblich

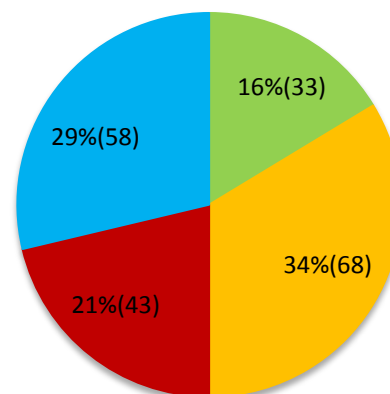


Bisherige Beschäftigungsdauer  
beim Regierungspräsidium  
Stuttgart

bis 2 Jahre	33
2 bis 10 Jahre	68
über 10 bis 20 Jahre	43
über 20 Jahre	58

## Dauer der Beschäftigung beim Regierungspräsidium Stuttgart

■ bis 2 Jahre ■ 2 bis 10 Jahre ■ über 10 bis 20 Jahre ■ über 20 Jahre

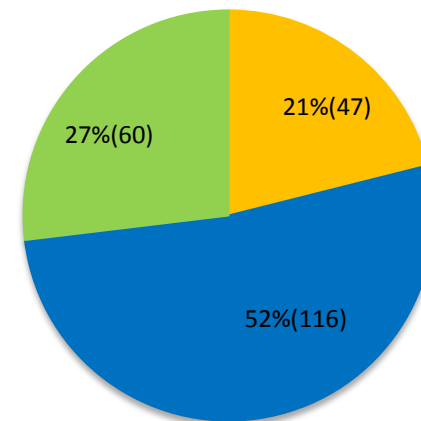


In welchem Dienstgrad arbeiten Sie?

mittlerer Dienst	47
gehobener Dienst	116
höherer Dienst	60

### Dienstgrad der Teilnehmer

■ mittlerer Dienst ■ gehobener Dienst ■ höherer Dienst

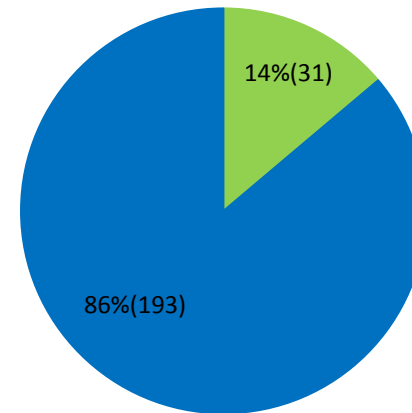


# Aufgabenebene der Teilnehmer

Führungskraft	31
Sachbearbeiter	193

## Aufgabenebene der Teilnehmer

Führungskraft Sachbearbeiter



### Telearbeit ablehnend Gegenüberstehende:

enge Zusammenarbeit:	18
keine enge Zusammenarbeit:	16

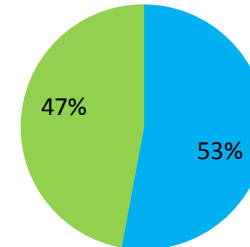
gemeinsamer Kalender:	19
davon enge Zusammenarbeit	9
keine enge Zusammenarbeit	10

Präsenztage:	
enge Zusammenarbeit weiß nicht	3
k. enge Zusammenarbeit weiß nicht	4

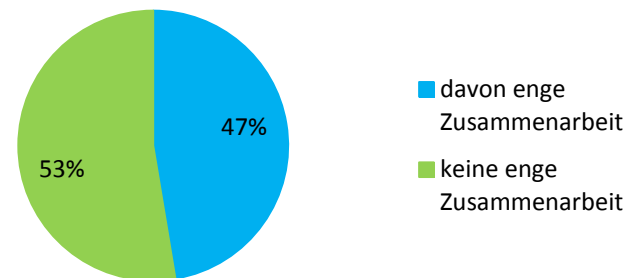
Kernzeiten	
enge Zusammenarbeit weiß nicht	5
k. enge Zusammenarbeit weiß nicht	9

### Art der Zusammenarbeit

■ enge Zusammenarbeit: ■ keine enge Zusammenarbeit:



### gemeinsamer Kalender:

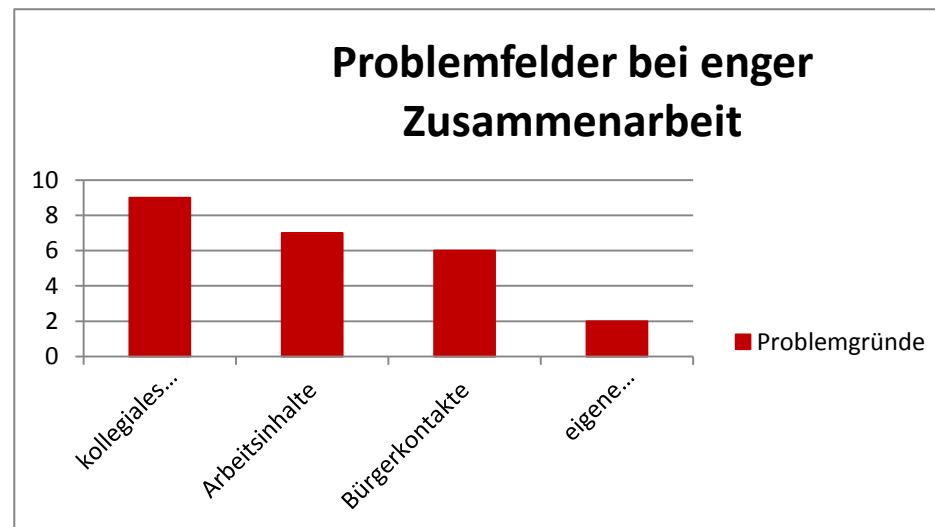




Kommunikation im Referat allgemein	
enge Zusammenarbeit:	
sehr gut	0
eher gut	4
(eher) schlecht	5

keine enge Zusammenarbeit:	
sehr gut/ eher gut	7
(eher) schlecht	1

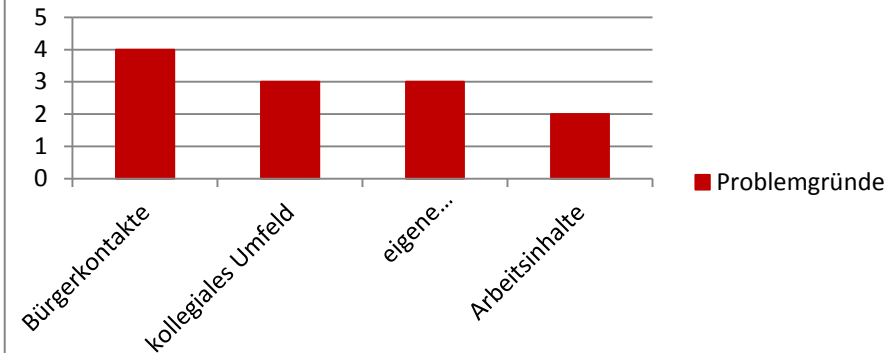
Probleme wegen Telearbeit bei enger Zusammenarbeit ((eher) häufig):	
kollegiales Umfeld	9
Arbeitsinhalte	7
Bürgerkontakte	6
eigene Weiterentwicklung	2



Probleme wegen Telearbeit bei keiner engen Zusammenarbeit:

Bürgerkontakte	4
kollegiales Umfeld	3
eigene Weiterentwicklung	3
Arbeitsinhalte	2

## Problemfelder bei keiner engen Zusammenarbeit



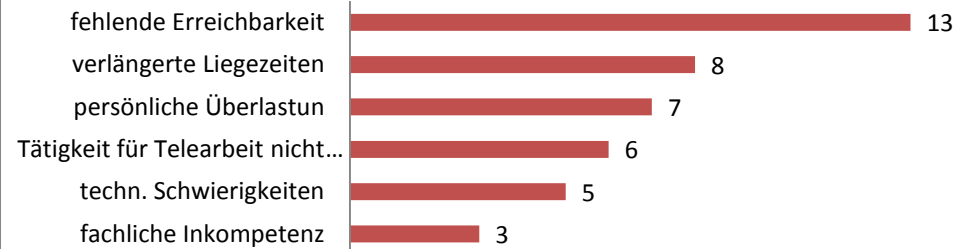
Schwere der Probleme:

(eher) schwerwiegend bei enger Zusammenarbeit:	8
(eher) schwerwiegend bei keiner engen Zusammenarbeit:	-

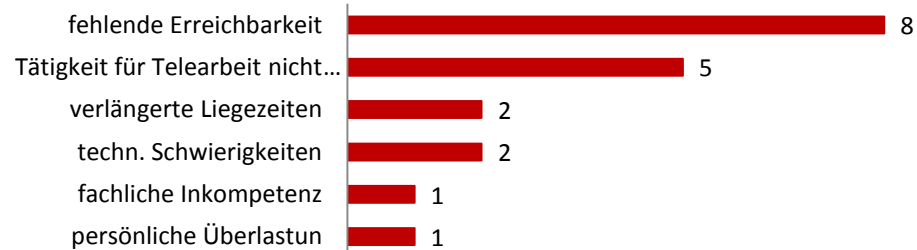
Problemgründe bei enger Zusammenarbeit	
fachliche Inkompetenz	3
techn. Schwierigkeiten	5
Tätigkeit für Telearbeit nicht geeignet	
	6
persönliche Überlastung	7
verlängerte Liegezeiten	8
fehlende Erreichbarkeit	13

Problemgründe bei keiner engen Zusammenarbeit	
persönliche Überlastung	1
fachliche Inkompetenz	1
techn. Schwierigkeiten	2
verlängerte Liegezeiten	2
Tätigkeit für Telearbeit nicht geeignet	
	5
fehlende Erreichbarkeit	8

### Problembereiche bei enger Zusammenarbeit

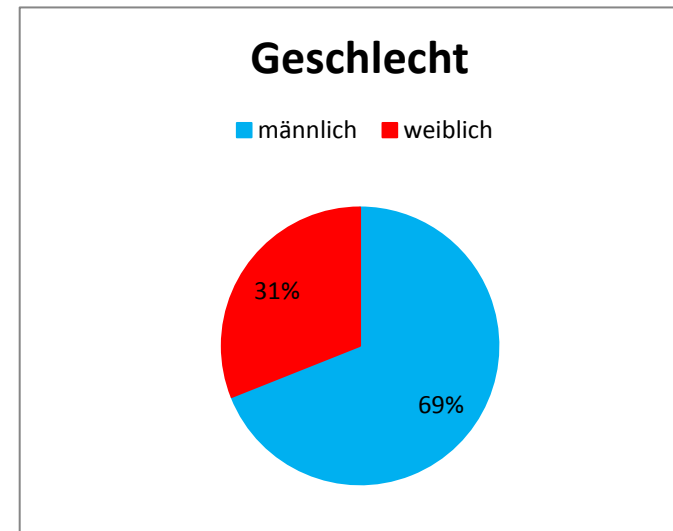
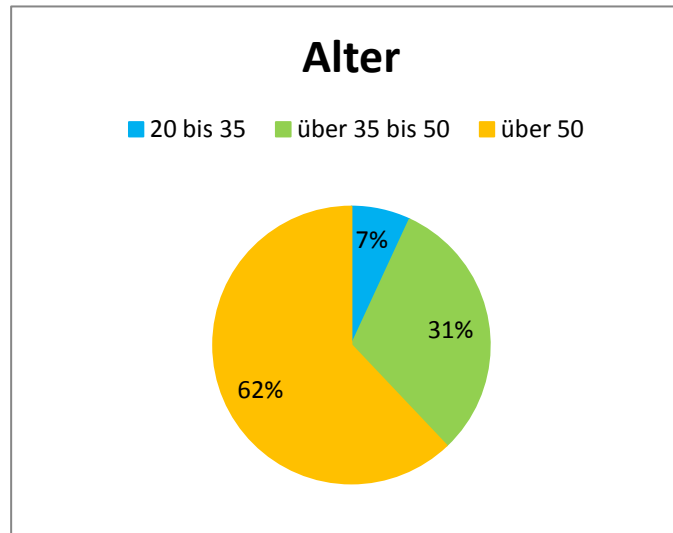


### Problembereiche bei keiner engen Zusammenarbeit



Alter:	
20 bis 35	2
über 35 bis 50	9
über 50	18

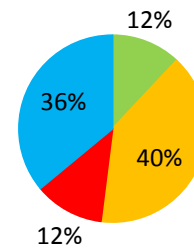
Geschlecht	
männlich	20
weiblich	9



bisher beim Regierungspräsidium Stuttgart	
bis 2 Jahre	3
2 bis 10 Jahre	10
über 10 bis 20 Jahre	3
über 20 Jahre	9

## Dauer der Beschäftigung beim RP Stuttgart

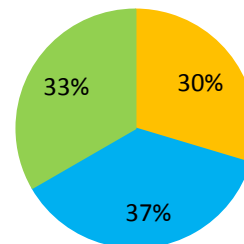
■ bis 2 Jahre      ■ 2 bis 10 Jahre  
■ über 10 bis 20 Jahre    ■ über 20 Jahre



mittlerer Dienst	8
gehobener Dienst	10
höherer Dienst	9

## Dienstgrad

■ mittlerer Dienst    ■ gehobener Dienst  
■ höherer Dienst



Führungskraft:	4
Sachbearbeiter	25

Anmerkungen	festgelegter Präsenztage, regelmäßige Sachgebietsbesprechungen, Probleme und schwierige Sachverhalte besser persönlich oder telefonisch klären
	Das Telefon sollte auch von Zuhause aus umgestellt werden können.
	Der in Telearbeit befindliche Mitarbeiter hat sich entsprechend gründlich vorzubereiten, bevor er seine Telearbeit beginnt
	Es muss sichergestellt sein, dass outlook ständig zur Verfügung steht, ebenso die Referatsablage
	Wichtig ist die Vereinbarung eines jour fixe bzw. regelmäßiger Treffen.
	z.B. Videokonferenzen
	Festlegung eines Präsenztages, an dem alle Mitarbeiter des Referats anwesend sind, wäre wichtig
	weniger Telearbeitsplätze genehmigen
	Telearbeit sollte weniger als persönlicher Vorteil genutzt werden und eher der besseren Arbeitsleistung dienen - es sind ja nun bereits genügend Vorteile für den Betreffenden mit der Genehmigung verbunden ( Zeitersparnis bei fehlender Anreise, relativ freie Zeitgestaltung mit der Möglichkeit, Arztbesuche unterzubringen usw. ) welche nicht noch ausgeweitet werden sollten. Die Kollegen im Haus haben in der Regel einen höheren Aufwand damit, i.V. anstelle der Heimarbeitskräfte Ansprechpartner zu sein, Akten zu suchen usw. - dies sollte man entsprechend würdigen.
	Jeder sollte mehr über den eigenen Tellerrand schauen beim Verhältnis Vollzeit/Teilzeit/Präsenz/Telearbeit. Viele (insbesondere Kollegen) sehen nur die eigenen Befindlichkeiten, teilweise wird man in Telearbeit nicht für "voll" genommen, wobei ich in Teilzeit/Telearbeit deutlich effektiver arbeite als an meinem ganztägigen Präsenztage.
	Sicherstellung einer funktionierenden IuK. Bei Ausfall der IuK gibt es kein Fall-Back Verfahren. IuK Problemlösungen dauern zu lange.
	Bessere Erreichbarkeit und mind. 2 Tage am RP
	ich habe eigentlich keine Kommunikationsprobleme - ich bin jeder Zeit für jede Mann/Frau während Telearbeit sehr gut erreichbar!!
	Gegen Ausfall von Internet, Telefon oder Stromausfall die abwechselnd als Gründe für die Nichterreichbarkeit angegeben wurden, habe ich keine Vorschläge, außer wenn dies ständig vorkommt, die Telearbeit wieder aufzuhören.

Die Telearbeit ist für die MA in einer führenden Position ungeeignet.

Abwesenheitszeiten (dann wenn in Telearbeit gearbeitet wird) im Outlook als "Abwesend" markieren.

Verwendung von Chat-Systemen wäre vorteilhaft.

Ein Telearbeitsplatz eignet sich für alle Seiten befriedigend i.d.R. nur für Tätigkeiten, die man individuell abschließend erledigen kann ("Einzelkämpfer").
SharePoint / virt. Gruppenarbeitsräume bzw. Teamspeak
Regelmäßige Kommunikationstreffen einmal in der Woche an dem alle Teammitglieder da sind
Leider nein.
Bejahende Einstellung der Kollegen zur Telearbeit
Digitalisierung des Schriftverkehrs
ein fester Präsenztage für alle wäre hilfreich
Keine Telearbeit mehr, Anwesenheit in der Dienststelle, Vertreter muß Vorort Aufgaben erledigen
Leider nicht, als Einzige, die ständig im Büro ist, wird vieles auf mich abgeladen, weil andere Personen eben nicht da sind.
zurück zur Dienststelle
Telearbeit nur in ganz begrenzten Fällen genehmigen und auf wenige Personen beschränken.
Es gibt keinen referatsinternen, aber einen sachgebietsinternen Präsenztage zwecks Absprache.
feste Arbeitszeiten z. B. ab 8.00 Uhr. Nur genehmigte Überstunden
Die Telearbeit sollte von Vorgesetzten nicht Pauschal für alle Personen genehmigt werden, die diese beantragen, sondern es sollte vorher geprüft werden, ob die Tätigkeit auch telearbeitsgeeignet ist.
Kommunikationsprobleme können grundsätzlich dadurch behoben werden, dass man in erster Linie überhaupt miteinander kommuniziert (möglichst mündlich), und bereit ist, zuzuhören. Den Blickwinkel des anderen verstehen zu wollen (was nicht gleichzusetzen ist mit gut finden), ist der erste Schritt.
Persönliche Anwesenheit ist die effektivste Art der Kommunikation / Zusammenarbeit
Seit 2005 Mir fehlt im Fragebogen sehr die Frage was ist durch Telearbeit besser geworden. Ich bin sehr viel im Außendienst und kann dann Abends oft noch kurz die wichtigsten Email abarbeiten. Dies verkürzt die Liegezeiten bei wichtigen Vorgängen teilweise erheblich.

## Anlage 2:



**Seite 01**

Sehr geehrter Empfänger,  
sehr geehrte Empfängerin,

vielen Dank, dass Sie sich 5 bis 10 Minuten Zeit nehmen, um an der Umfrage im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Ludwigsburg teilzunehmen.  
Bitte klicken Sie nun auf "weiter", um den Fragebogen zu starten.

**Seite 02**

### 1. Stehen Sie im Allgemeinen Telearbeit eher befürwortend oder ablehnend gegenüber?

☐

befürwortend

☐

ablehnend

**Seite 03**

### 2. Arbeiten Sie selbst in Telearbeit?

☐

Ja

☐

nein

☐

keine Angabe



### 3. Wie viele Tage pro Woche arbeiten Sie in Telearbeit?

☐ weniger als einen Tag
 ☐ einen Tag
 ☐ zwei Tage
 ☐ drei Tage
 ☐ mehr als drei Tage

### 4. Wie lange arbeiten Sie schon in Telearbeit?

☐ weniger als 6 Monate
 ☐ 6 Monate bis ein Jahr
 ☐ über ein Jahr bis 3 Jahre
 ☐ über 3 Jahre

### 5. Müssen Sie sich bezüglich folgender Bereiche mehr um Informationen bemühen als vor der Telearbeit?

	Deutlich mehr	Etwas mehr	Genauso	Weniger	Gar nicht
Arbeitsinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kollegiales Umfeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eigene Weiterentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6. Arbeiten Sie eng mit einem Kollegen/ einer Kollegin zusammen, der/ die in alternieren-der Telearbeit arbeitet?

<input type="radio"/>	Ja
<input type="radio"/>	Nein

**7. Wie kommunizieren Sie mit Kolleginnen und Kollegen, die sich in Telearbeit befinden?**

	Häufig	Eher häufig	Gelegentlich	Selten	Nie
Im Rahmen von persönlichen Gesprächen (Vier Augen/ Face-to-Face)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Rahmen von größeren Besprechungen (mehrere Be- teiligte)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
per Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
per Email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ich nutze sonstige Kommunikationskanäle (bitte benennen Sie diese)**

**8. Nutzen Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen einen gemeinsamen Kalender (z.B. im Outlook), um Termine abzugleichen und festzulegen?**

<input type="radio"/>	Ja
<input type="radio"/>	Nein

9. Gibt es in Ihrem Referat einen Präsenztage, an dem alle Kolleginnen und Kollegen im Büro anwesend sein müssen?

☐

Ja

☐

Nein

☐

Weiß nicht

10. Gibt es in Ihrem Referat Kernzeiten, in welchen die Kolleginnen und Kollegen, die in Telearbeit arbeiten erreichbar sein müssen?

☐

Ja

☐

Nein

☐

Weiß nicht

11. Kommt es in folgenden Bereichen aufgrund der Telearbeit häufiger zu Problemen in der Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen?

	Sehr häufig	Eher häufig	Gelegentlich	Selten	Nie
Arbeitsinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegiales Umfeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigene Weiterentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bürgerkontakte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Falls ein Problem aufgetreten ist, waren dessen Auswirkungen auf die Arbeit

☐

Schwerwiegend

☐

Eher schwerwiegend

☐

Eher unbedeutend

☐

Unbedeutend

13. Falls es zu Problemen kam, was waren die Gründe für diese? Mehrere Antworten sind möglich.

- ☐ technische Schwierigkeiten
- ☐ fehlende Erreichbarkeit
- ☐ verlängerte Liegezeiten
- ☐ persönliche Überlastung
- ☐ fachliche Inkompetenz
- ☐ Tätigkeit war für Telearbeit nicht geeignet

sonstige Gründe (bitte benennen Sie diese)

14. Haben Sie Vorschläge oder Ideen, wie Kommunikationsprobleme behoben werden könnten? Wenn ja, teilen Sie uns diese bitte im Textfeld unten mit.

15. Bisher haben wir uns mit der Telearbeit beschäftigt. Jetzt gehen wir noch einmal allgemein auf die Kommunikation ein.

Wie würden Sie allgemein die Kommunikation in Ihrem Referat einschätzen?

☐ Sehr gut

☐ Eher gut

☐ Teils teils

☐ Eher schlecht

☐ Schlecht

16. Bitte machen Sie zum Abschluss noch einige Angaben zu Ihrer Person.

Wie alt sind Sie?

☐

20 bis 35 Jahre

☐

über 35 bis 50 Jahre

☐

über 50 Jahre

17. Ich bin

☐

Männlich

☐

Weiblich

18. Wie lange arbeiten Sie schon beim Regierungspräsidium Stuttgart?

19. Ich arbeite im

☐

mittleren Dienst

☐

gehobenen Dienst

☐

höheren Dienst

20. Ich bin

☐

Führungskraft

☐

Sachbearbeiter

Letzte Seite

## Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken. Über das Ergebnis der Umfrage werden Sie nach der Auswertung informiert.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

### **Anlage 3: Email an Mitarbeiter ausgewählter Referate**

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich führe im Rahmen meiner Bachelorarbeit im Studiengang Public Management eine Umfrage in mehreren Referaten des RP durch. Dies wird etwa 5 - 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Befragt werden unter anderem **alle** Kollegen und Kolleginnen in Ihrem Referat; es geht um das Thema kollegiale Kommunikation bei alternierender Telearbeit.

Mit Ihrer Teilnahme können Sie dazu beitragen, das Arbeitsklima zu verbessern - und Sie helfen mir bei meiner Bachelorarbeit. Ihre Daten werden anonym erhoben und nur von mir zum Zweck der Auswertung des Fragebogens verwendet.

Über Ihre Teilnahme würde ich mich sehr freuen. Dieser Link leitet Sie nun zur Umfrage weiter.

<https://www.soscisurvey.de/BAtelarbeitrp/>

Vielen Dank und freundliche Grüße  
Eva Croon

#### **Anlage 4: Erinnerungsmail**

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich möchte Sie gerne noch einmal an meine Umfrage zum Thema kollegiale Kommunikation bei Telearbeit erinnern. Sofern Sie bisher noch keine Zeit gefunden haben, können Sie diese noch bis einschließlich Mittwoch unter folgendem Link finden:

<https://www.soscisurvey.de/BAtelarbeitrp/>

Sofern Sie schon teilgenommen haben, möchte ich mich herzlich bedanken.

Mit freundlichen Grüßen

Eva Croon

## **Literatur- und Quellenverzeichnis**

Bloser, Sascha/ Perdikomati, Maria/ Godehardt, Birgit: Telearbeit. 2002.  
(zitiert als: Bloser, Perdikomati).

Bortz, Jürgen und Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl. 2006. (zitiert als: Bortz, Döring).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Telearbeit: Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis;  
[http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a199-telearbeit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a199-telearbeit.pdf?__blob=publicationFile) [25.05.2015] (zitiert als: BMAS Leitfaden).

Büssing, André: Kommunikation und Medieneinsatz bei Telearbeit, in: Personalführung: das Fachmagazin für Personalverantwortliche, 2011, S. 291 - 311. (zitiert als: Büssing).

DBB Beamtenbund und Tarifunion; Verwaltung im 21. Jahrhundert, Band 3, Moderne Arbeitsformen - Arbeitszeitflexibilisierung und Telearbeit - ;  
<http://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/themen/neuearbeitsformen.pdf>  
[25.05.2015] (zitiert als: DBB).

Deutsche Gesellschaft für Personalführung; Chancen und Risiken der Telearbeit, Alles eine Frage der Führung, Kommunikation und Organisation, Fachbeiträge Praxis der Personalführung 3/2011;  
<https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen/direkt/dokument/86422/herunterladen> [25.05.2015] (zitiert als: Chancen und Risiken).

Fachhochschule Münster; Telearbeit: Ein Leitfaden für die Praxis,  
[https://www.fh-muenster.de/power/downloads/Leitfaden\\_Telearbeit\\_.pdf](https://www.fh-muenster.de/power/downloads/Leitfaden_Telearbeit_.pdf)  
[25.05.2015] (zitiert als: Münster).



Glaser, Wilhelm R. und Glaser, Margit O.: Wie ändert sich das Kommunikationsmuster bei alternierender Telearbeit? - Eine Verhaltensanalyse, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Themenheft: Telearbeit auf psychologischer Sicht, 43. Jahrgang, S. 134 - 150. (zitiert als: Glaser).

Greving, Bert: Skalieren von Sachverhalten, in: Albers, Sönke u.a. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2006, S.73-88. (zitiert als: Greving).

Huber, Melanie: Kommunikation und Social Media, 3. Aufl. 2013

Kaya, Maria: Verfahren der Datenerhebung, in: Albers, Sönke u.a. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2006, S. 55-72. (zitiert als: Kaya).

KGSt: Social Media in der Kommune, Kommunikation und Zusammenarbeit auf neuen Wegen, Positionspapier, 2012.

Kirchhoff, Sabine u.a.: Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 5. Aufl. 2010.

Kromrey, Helmut: Empirische Sozialforschung. 12. Aufl. 2009. (zitiert als: Kromrey).

Regierungspräsidium Stuttgart: Wir über uns, Der Regierungsbezirk Stuttgart; <https://rp.baden-wuerttemberg.de/rps/wir/Seiten/Regierungsbezirk.aspx> [18.08.2015].

Regierungspräsidium Stuttgart: Wir über uns, Grußwort des Regierungspräsidenten; <https://rp.baden-wuerttemberg.de/rps/wir/Seiten/Grusswort.aspx> [18.08.2015].

Regierungspräsidium Stuttgart: Wir über uns; <https://rp.baden-wuerttemberg.de/rps/wir/Seiten/default.aspx> [18.08.2015].

Rensmann, Jörg Hubert und Gröpler, Klaus: Telearbeit. Ein praktischer Wegweiser, 1998. (zitiert als: Rensmann, Gröpler).

Schauf, Malcolm: Telemanagement. Telearbeit als Managementproblem, 2002.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Aufl. 2011. (zitiert als: Schnell, Hill).

Taddicken, Monika: Methodeneffekte von Web-Befragungen: Soziale Erwünschtheit vs. Soziale Entkontextualisierung, in: Weichbold, Martin/Bacher, Johann/Wolf, Christof (Hrsg.): Umfrageforschung, Herausforderungen und Grenzen, 2009, S. 85-104.

Thielsch, Meinold T./Weltzin, Simone: Online-Umfragen und Online-Mitarbeiterbefragungen. 2012.  
[http://www.thielsch.org/download/wirtschaftspsychologie/Thielsch\\_2012.pdf](http://www.thielsch.org/download/wirtschaftspsychologie/Thielsch_2012.pdf). [16.08.2015].

Watzlawick, Paul/Bavelas, Janet H./Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 5. Aufl., 1980.

Wirtschaftswoche, Erfolg, Jobsuche; 14. Oktober 2012.  
<http://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/mitarbeiterzufriedenheit-die-deutschen-sind-ihrem-arbeitgeber-treu/7252246.html> [18.08.2015].

### **Erklärung der Verfasserin**

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Es ist mir bekannt, dass die Arbeit mit einer Plagiaterkennungssoftware auf nicht gekennzeichnete Übernahme fremden geistigen Eigentums überprüft werden kann.“

Datum, Unterschrift